



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS**

**CARRERA DE FINANZAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN FINANZAS.**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BRÓKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA  
CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORAS:**

**Martha Guadalupe Pillalaza Puga**

**María Cristina Zambrano Sornoza**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Doctor Carlos Fernando Padilla**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Le dedico a Dios todo este reto profesional, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y fortaleza para lograr mis objetivos, además de su infinito amor, gracia y bondad.

De igual forma, a mi madre y a mi familia, por su cariño y comprensión, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mi amado esposo y bebé que son el impulso y el pilar principal para la culminación de la misma.

**Martha**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por su amor infinito y apoyo incondicional; por estar ahí siempre en cada paso dado a lo largo de toda mi trayectoria estudiantil y de vida.

A mi esposo; por su amor, compañía y sus palabras de apoyo para siempre seguir adelante y no decaer.

A mi amado hijo Chris Anthony; el motor principal de mi vida.

**María Cristina**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Un agradecimiento especial al Economista Max Andrade, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que me brindó y me brinda además de escucharme y aconsejarme siempre.

Igualmente al Doctor Carlos Padilla quien me ha orientado en todo momento en la realización de esta tesis que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde él es partícipe.

**¡GRACIAS A TODOS!**

**Martha**

## **AGRADECIMIENTO**

A dios, por ser el eje principal que guía mi vida, por estar conmigo en todo momento, iluminándome y por haberme puesto en el camino aquellas personas que han sido soporte durante todo mi trayecto de estudio.

A mi hermana Jissela, quien fue la persona que me orientó y direccionó a la Carrera de Finanzas de ésta mi querida Universidad.

El más sincero de mis agradecimientos al Economista Max Andrade, quien con su Don de Maestro, Director y Amigo ha aportado abundantemente en mi vida estudiantil.

Al Dr. Carlos Padilla por su asesoría y colaboración brindada.

Al bróker de Seguros Jissegueros por haber facilitado la información necesaria para la realización de éste trabajo.

A mi amiga y compañera Martha, quien con su valioso aporte ha hecho posible la culminación de esta tesis.

**María Cristina**

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, Martha Guadalupe Pillalaza Puga en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PLAN ESTRATEGICO PARA EL BROKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8,19 y demás pertenecientes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 25 de agosto del 2013



.....

FIRMA

MARTHA GUADALUPE PILLALAZA PUGA

CC.171726981-3

[titap2508@hotmail.com](mailto:titap2508@hotmail.com)

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, María Cristina Zambrano Sornoza en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PLAN ESTRATEGICO PARA EL BROKER DE SEGUROS J”ISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8,19 y demás pertenecientes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 25 de agosto del 2013



.....  
FIRMA

MARIA CRISTINA ZAMBRANO SORNOZA

CC. 130793984-1

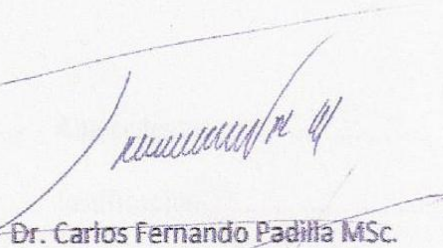
[asegurate\\_now@hotmail.com](mailto:asegurate_now@hotmail.com)

Quito, 23 de agosto de 2013

Economista  
Enrique Lasprilla  
**DECANO FACULTAD  
CIENCIAS ECONOMICAS**  
Presente

Grato es saludarle a la vez de poner en su conocimiento y decisión, que la Tesis intitulada: " PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BROKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO" realizada por las egresadas María Cristina Zambrano y Martha Pillalaza ha concluido, cumpliendo con los parámetros académicos exigidos, por lo que recomiendo continuar con los trámites reglamentarios.

Seguro de obtener una respuesta favorable, me suscribo de usted.



Dr. Carlos Fernando Padilla MSc.  
**DIRECTOR DE LA TESIS**





**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Telf. 2523211 – 2529129 – 2229358 - apartado 1088 Quito Ecuador



**DEPARTAMENTO DE TESIS  
CALIFICACION DE TESIS DE GRADO**

**TITULO DE LA TESIS**

**"PLAN ESTRATEGICO PARA EL BROKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD  
DE QUITO"**

**EGRESADAS**

**MARTHA GUADALUPE PILLALAZA PUGA  
MARAIA CRISTINA ZAMBRANO SORNOZA**

**CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

La tesis planteada cumple con los objetivos propuestos como son:

- La definición de las bases teórica necesarias de la Planificación estratégica relacionada con las funciones de la empresa, sirviendo de base para la formulación de la propuesta para el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito.
- Realizar un análisis macro y micro entorno del bróker de seguros con el fin de identificar las oportunidades, amenazas existentes en el mercado y la determinación de la situación interna actual.
- Diseñar la propuesta a implementarse en el bróker de seguros que se ajuste a los requerimientos institucionales con base en los datos y los conceptos básicos investigados.

**DEMOSTRACION DE LA HIPOTESIS**

La implementación de un Plan Estratégico permitirá al Bróker de Seguros Jissegueros de la ciudad de Quito, la formulación de estrategias coherentes, oportunas, eficaces aprovechando sus fortalezas, explotando las oportunidades que el mercado ofrece, minimizando sus debilidades para lograr mejorar la participación en el mercado de seguros e incrementando sus ventas.

#### **METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS**

La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis son los métodos deductivo e inductivo, además de las técnicas de investigación como son el método de análisis, Método de Síntesis y Fuente de Datos.

#### **CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

Se evidencia que existe concordancias entre las conclusiones y recomendaciones, en el desarrollo de:

"PLAN ESTRETEGICO PARA EL BROKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO"

**NOTA: 8 OCHO**

Recomienda la publicación de esta tesis  
Razón de la publicación

SI

NO x

**DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION SI NO**

**PROFESOR:**

**FIRMA**

  
Ing. Patricia Muñoz Sánchez

**FECHA:** Quito, 21 de noviembre de 2013

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
 Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

<b>CARRERA: FINANZAS</b>		<b>Expediente No.</b>	
<b>TITULO DEL PLAN DE TESIS "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BROKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO"</b>			
<b>AUTOR/ES: MARTHA PILLALAZA PUGA</b>		<b>MARÍA ZAMBRANO SORNOZA</b>	
<b>PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA MSc.</b>			
<b>Fecha de entrega: 20/11/2013</b>			
<b>RESULTADO DE LA EVALUACION:</b>			
<b>Se califica la Tesis?</b>	<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>↑</b>
	<b>NO</b>		<b>↑</b>
		<b>Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE B</b>	
		<b>Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE A</b>	

## PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

## PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?	X		Tiene Índice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Índice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 /			Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 /		

## 3. Cumplimiento de Objetivos

A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)

### 3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo 1: Desarrollar una Planificación Estratégica para el bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito, que le permita la formulación de estrategias coherentes, oportunas, planteando lineamientos para que se pueda proporcionar un seguimiento de las mismas, con el fin de mejorar su participación de mercado y su nivel de ventas.	CAPITULO IV ( págs. 107-129) Balances e índices financieros Matriz FODA Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Perspectivas financieras Cronogramas y presupuestos.				
Nivel de cumplimiento					
Totalmente	X	Parcialmente		No se cumplió	



Objetivo 2:  Definir las bases teóricas necesarias de la Planificación Estratégica relacionadas con las funciones de la empresa, sirviendo de base para la formulación de la propuesta para el bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito.	CAPITULOS II ( págs. 12-49) Planeación Estratégica Metodología FODA Cinco fuerzas de Porter Balanced Scorecard					
	Nivel de cumplimiento					
	Totalmente	X	Parcialmente	No se cumplió		
	Objetivo 3: Realizar un análisis del macro y micro entorno de Jisseguros, con el fin de identificar las oportunidades, amenazas existentes en el mercado y la determinación de situación interna actual.					
	CAPITULO III (págs. 127 – 173) Análisis externo Demanda insatisfecha Matriz FODA Cadena de Valor Vulnerabilidad, potenciamiento					
Nivel de cumplimiento						
Totalmente				X	Parcialmente	No se cumplió
Califique con una nota entre 1 y 20 /17 /						
4. Puesta a prueba de las hipótesis						
Hipótesis específicas						
Evidencias						
CAPITULO IV ( págs. 107-129) Balances e índices financieros Matriz FODA Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Perspectivas financieras Cronogramas y presupuestos.						
Hipótesis 1. La implementación de un Plan Estratégico permitirá al bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito, la formulación de estrategias coherentes, oportunas, eficaces aprovechando sus fortalezas, explotando las oportunidades que el mercado ofrece, minimizando sus debilidades, para lograr mejorar la participación e incrementar sus ventas.						
Resultado de la puesta a prueba						
Aceptada				X	Negada	
Hipótesis específicas						
Evidencias						

Hipótesis 2.	CAPITULOS II ( págs. 12–49) Planeación Estratégica Metodología FODA Cinco fuerzas de Porter Balanced Scorecard	
Las definición de las bases teóricas permitirá generar una comprensión total sobre las diversas teorías y modelos relacionados sobre el desarrollo de un Plan Estratégico, sirviendo de base para la formulación de la propuesta que se aplicará en el bróker de seguros.		
Resultado de la puesta a prueba		
Aceptada	X	Negada
Hipótesis específicas		
Hipótesis 3	CAPITULO III (págs. 127 – 173) Análisis externo Demanda insatisfecha Matriz FODA Cadena de Valor Vulnerabilidad, potenciamiento	
El analisis del macro y micro entorno del bróker de seguros permitirá identificar las diversas oportunidades, amenazas del mercado de seguros para la formulación de las respectivas estrategias empresariales oportunas y minimizar de forma adecuada las diversas debilidades que la organización presenta para mejorar la situación interna actual		
Resultado de la puesta a prueba		
Aceptada	X	Negada
Califique con una nota entre 1 y 20 / 18 /		
5. Técnicas y Procedimientos utilizados		
Enumere los principales procedimientos y Técnicas utilizadas		
1. Recolección de datos	4. Análisis / Síntesis	
2. Entrevistas	5. Diagramación	
3. Observación de Campo	6. Diseño	
Califique con una nota entre 1 y 10 / 8 /		

<b>7. Recomendaciones</b>	
<b>Cuáles son los principales hallazgos encontrados</b>	
1. Se recomienda utilizar una planificación estratégica como herramienta integral del los planes y propósitos a alcanzar que proporcionaran el direccionamiento en función de las estrategias pre-establecidas.	
2. Es recomendable realizar un diagnóstico situacional que dé a conocer información preliminar de aspectos internos y externos para que sean ejes de conocimiento y cambio.	
3. Siendo el mercado de seguros uno de los mercados más rentables es recomendable que la empresa Jisseguros opte por la implementación de nuevas estrategias comerciales y de posicionamiento para mejora la participación de mercado haciendo uso de todas las capacidades internas	
4. Los mapas estratégicos deben formularse a raíz de resultados porque indicaran cual será la nueva ruta que la empresa deberá seguir para mantenerse en el mercado en función de las 4 perspectivas.	
5. El cruce y valoración de las matrices se debe formular bajo estándares de ponderación mientras mayor incidencia tengan el impacto será mayor y los correctivos deben ser modificados con rapidez, porque son factores que deben ser controlados y evaluados.	

<b>6. Conclusiones</b>	
<b>Cuáles son los principales aportes para enfrentar los problemas detectados en las conclusiones?</b>	
1. La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos proporcionar una dirección general a una compañía que pueden estar desarrolladas por estrategias que ayudan a visualizar mejor el mercado al cual deben enfocarse	
2. El diagnostico situacional se convierta en la clave de análisis por que busca conocer aspectos internos y externos que se pueden convertir en los ejes de cambio, hacia el mejoramiento de la empresa.	
3. La aplicabilidad de las matrices diagrama y valora los factores internos y externos que luego son relacionados de acuerdo al impacto que generan y la relación que estos poseen hacia la toma de decisiones	
4. El diseño del Mapa Estratégico se clarifica con la especificación de rutas lógicas que la empresa espera conseguir con los objetivos estos están relacionados a las 4 perspectivas.	
5. El FODA permite desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva en el mercado o simplemente provee herramientas que ayudan a equilibrar fuerzas exógenas.	



6. La empresa Jisseguros sabe que el manejo de una planificación estratégica permitirá enlazar las estrategias y objetivos es por esta razón que al analizar factores Macro ambientales y micro ambientes, pudo darse cuenta que el mercado de seguros tiene un alto potencial que existe un mercado insatisfecho que mantienen productos tradicionales y que no ha crecido, pero que depende de la innovación y la adaptación de nuevas alternativas.	6. Las matrices de estrategias demuestran cual se la incidencia que tienen la Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas con relación a las estrategias se recomendable minimizar las amenazas y cambiar las debilidades a favor de estrategias óptimas.
7. El mercado de seguros es sumamente rentable y dependen de la capacidad directiva, competitiva, talento humano, tecnológico y financiero para que se mantenga en auge, estas capacidades deben estar orientadas al crecimiento y la rentabilidad, las cuales permitirán tomar las mejores decisiones y más aún si se utilizan indicadores financieros para dar a conocer como se encuentra la empresa.	7. Crear el direccionamiento estratégico en una empresa es sumamente complejo, por esta razón se debe integrar a todos los miembros de la empresa a participar activamente del cambio.
Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /	Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /
8. Consistencia Interna	
Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /	
NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez)	
Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis	
Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	



Quito 28 de noviembre de 2013

Señor Economista  
Enrique Lasprilla  
Decano  
Facultad de Economía  
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BRÓKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO”** presentado por las egresadas, **Martha Guadalupe Pillalaza Puga y María Cristina Zambrano Sornoza**, previa la obtención del título de Ingenieras en Finanzas.

#### Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados mejorar la eficacia y eficiencia financiera de la Empresa **JISSEGUROS, BRÓKER DE SEGUROS**, por medio del análisis y evaluación de los productos y servicios que ofrece la Empresa a sus clientes del sector público y privado, con la finalidad de competir y crecer en el sector de venta de seguros. Con la aplicación del FODA permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a un manejo especializado y moderno de los recursos realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas de manejo financiero a través de la utilización eficiente del recurso utilizando una administración por procesos, mitigando los Riesgos, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida y con ello alcanzar el objetivo propuesto, mejorar la gestión y el control financiero, permitiendo que la empresa **JISSEGUROS** sea productiva y competitiva en el tiempo.

#### DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que permitirá el mejor manejo de los recursos financieros y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un,

RECIBIDO:   
FECHA: 28-NOV-2013  
HORA: .....  
DEPARTAMENTO DE TESIS

buen manejo del riesgo, permitiendo el desarrollo del servicio y sus beneficiarios sean la comunidad, los usuarios y de la propia empresa **JISSEGUROS**.

#### **METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS**

Se utilizó la recopilación de información, entrevistas y revisión de proformas presupuestarias, organigrama de funciones y procesos, lo que permitió el **análisis** y obtener conclusiones y la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos en el manejo de recursos.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones **expuestas** en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que el análisis permitió crear un direccionamiento estratégico, en donde se integraron los logros hacia la aplicación de un cuadro de mando integral, que se convirtió en el sistema de gestión estratégica, la que es representada en un mapa estratégico que permite alinear las estrategias hacia la consecución de los objetivos de innovación de la **BRÓKER DE SEGUROS JISSEGUROS** la cual tiene por objeto, crear valor junto con sus clientes, potenciar sus capacidades a través de la vinculación y relación con redes de trabajo que fortalezca sus procesos de competitividad, productividad y crecimiento, creando productos y servicios de calidad, la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, contar con un plan financiero para garantizar la sostenibilidad de la empresa, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración y un mejor control garantizando el buen manejo dado a sus recursos, la calidad del producto y del nivel de precios, lo que también permitirá garantizar la permanencia del mismo en el tiempo, especialmente en el manejo del recurso financiero demostrando lo importante del buen manejo de los fondos, con una proyección del flujo de caja.

Nota                    nueve            (9)

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL .....	vi
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xxii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxvi
ABSTRACT .....	xxvii
CAPITULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1Antecedentes.....	1
1.2Justificación .....	2
1.3Identificación del Problema .....	3
1.4Delimitación Espacial y Temporal .....	4
1.5Objetivos .....	4
1.5.1 Objetivo General .....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6Hipótesis.....	4
1.6.1 Hipótesis General .....	4
1.6.2 Hipótesis Específica .....	5
1.7Metodología .....	5
1.8 Procedimientos a utilizar y variables e Indicadores .....	7
CAPITULO II .....	12
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	12
2.1Introducción .....	12
2.2Organización.....	13
2.2.1 Definición .....	13
2.2.2 Tipos de organización.....	14
2.3 Planificación .....	18
2.3.1 Importancia de la planificación .....	19
2.3.2 Características de la planificación .....	20
2.4 Planificación Estratégica.....	21

2.4.1 Importancia de la planificación Estratégica .....	22
2.4.2 Objetivos de un Plan Estratégico .....	22
2.4.3 Fases de la planificación estratégica .....	22
2.4.4 Proceso de planificación estratégica.....	23
2.4.4.1. Misión.....	23
2.4.4.2 Visión.....	24
2.4.4.3 Objetivos .....	24
2.5 Metodología .....	25
2.5.1 Matriz DOFA .....	25
2.5.2 Análisis externo .....	26
2.5.3 Análisis interno.....	26
2.5.3.1 Matriz de involucrados.....	27
2.5.3.2 Matriz de prioridades.....	31
2.5.3.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	33
2.5.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	35
2.5.3.5 Matriz de Relación.....	37
2.6 Las 5 fuerzas de Porter .....	39
2.7 Balanced Scorecard .....	41
2.7.1 Perspectivas del BSC.....	41
2.7.2 Elementos del BSC.....	44
2.7.3 Beneficios del BSC .....	49
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO .....	49
CAPITULO III .....	51
BRÓKER DE SEGUROS JISSEGUROS .....	51
3.1 Antecedentes de la organización .....	51
3.1.1 Organigrama.....	51
3.1.2 Descripción de funciones .....	52
3.1.3 Proceso de prestación de servicios seguros.....	53
3.2 Diagnóstico de la situación actual.....	60
3.2.1 Análisis externo .....	60
3.2.1.1 Macro ambiente.....	60
3.2.1.1.1 Factor económico.....	60
3.2.1.1.2 Factor social .....	68
3.2.1.1.3 Factor político .....	73
3.2.1.1.5 Factor tecnológico.....	73

3.2.1.1.4 Factor ambiental .....	74
3.2.1.1.6 Factor legal .....	75
3.2.1.2 Micro ambiente .....	76
3.2.1.2.1 Sector Seguros en el Ecuador .....	76
3.2.1.2.2 Mercado .....	78
3.2.1.2.3 Productos y servicios .....	79
3.2.1.2.4 Clientes .....	80
3.2.1.2.5 Análisis competitivo .....	80
3.2.1.3 Matrices de factores externos .....	82
3.2.2 Análisis interno .....	84
3.2.2.1 Capacidad directiva .....	84
3.2.2.2 Capacidad competitiva .....	85
3.2.2.3 Capacidades del talento humano .....	85
3.2.2.4 Capacidad tecnológica .....	85
3.2.2.5 Capacidad financiera .....	86
3.2.2.5.1 Análisis horizontal y vertical de los estados financieros .....	89
3.2.2.5.2 Índices financieros .....	95
3.2.2.7 Matrices de factores internos .....	97
Tabla 28. Matriz de factores internos .....	97
3.2.3 Matriz Foda .....	99
3.2.3.1 Matriz de ponderación .....	102
3.2.3.2 Matriz DAFO de exposición de estrategias .....	103
CAPITULO IV .....	105
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	105
4.1 Introducción .....	105
4.2 Misión .....	105
4.3 Visión .....	106
4.4 Principios y valores .....	106
4.5 Objetivos de la empresa de acuerdo a cuadro de mando integral .....	107
4.5.1 Perspectiva de clientes .....	107
4.5.2 Perspectiva financiera .....	108
4.5.3 Perspectiva de procesos internos .....	109
4.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	109
4.6 Formulación de las políticas .....	110
4.7 Mapa estratégico .....	111

4.7.1 Ruta crítica .....	114
4.8 Formulación estratégica.....	115
4.8.1 Estrategias .....	116
4.8.2 Acciones Estratégicas .....	117
4.9 Balanced Scorecard .....	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
CONCLUSIONES .....	126
RECOMENDACIONES .....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXOS .....	132
ANEXO 1 .....	132
GRÁFICOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD .....	132
ANEXO 2 .....	134
REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE SEGUROS ECUADOR .....	134
ANEXO 3	
COTIZACION SEGURO DE VEHÍCULOS.....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1Estrategias desde DOFA .....	26
Tabla 2Análisis de actores o involucrados .....	28
Tabla 3 Matriz de análisis de involucrados .....	30
Tabla 4Matriz de prioridades .....	31
Tabla 5 Matriz de Factores Externos.....	34
Tabla 6 Matriz de Factores Internos.....	36
Tabla 7 Matriz de Relación de Estrategias.....	38
Tabla 8Producto Interno Bruto.....	60
Tabla 9 Comportamiento de la Inflación.....	62
Tabla 10 Comportamiento Tasa Activa.....	64
Tabla 11 Comportamiento Tasa Pasiva.....	65
Tabla 12 Comportamiento Histórico Riesgo País .....	67
Tabla 13 Comportamiento del Empleo .....	69
Tabla 14 Comportamiento del Desempleo .....	70
Tabla 15 Comportamiento del Sub empleo .....	72
Tabla 16 Ranking 10 principales compañías de Seguros .....	79
Tabla 17Matriz de factores externos .....	82
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) valoración y puntuación .....	83
Tabla 19 Balance General bróker de seguros Jisseguros .....	87
Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias Bróker de seguros Jisseguros .....	88
Tabla 21 Análisis horizontal del balance general.....	89
Tabla 22 Análisis vertical del balance general.....	91
Tabla 23 Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias .....	93
Tabla 24 Análisis vertical del estado de resultados.....	94
Tabla 25 Razones de liquidez.....	95
Tabla 26 Razones de apalancamiento .....	96
Tabla 27 Razones de Rentabilidad de la empresa .....	96
Tabla 28. Matriz de factores internos.....	97
Tabla 29Matriz de factores internos (EFI) Valoración y Ponderación.....	98
Tabla 30 Matriz FODA .....	100
Tabla 31 Matriz de ponderación.....	102

Tabla 32 Matriz DAFO .....	103
Tabla 33Matriz DAFO parte 2 .....	104
Tabla 34. Objetivo Perspectiva de clientes .....	108
Tabla 35 Objetivo Perspectiva Financiera.....	109
Tabla 36. Objetivo Perspectiva procesos internos.....	109
Tabla 37 Objetivo Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	110
Tabla 38 Objetivo Capacitación de los empleados .....	110
Tabla 39 Ruta crítica Bróker de seguros Jisseguros.....	114
Tabla 40 Formulación estratégica Bróker de seguros Jisseguros.....	115
Tabla 41Acciones Estratégicas Bróker de seguros Jisseguros .....	118
Tabla 42 Resumen de proyectos por Plazo .....	121
Tabla 43Indicadores de Perspectiva financiera.....	122
Tabla 44Indicadores de clientes .....	123
Tabla 45 Indicadores de procesos internos .....	124
Tabla 46 Indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	125



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Entorno: ciudad, región.....	14
Gráfico 2 Ejemplo Organización Lineal .....	15
Gráfico 3 Ejemplo Organización Línea-Staff .....	16
Gráfico 4 Ejemplo Formato Comité.....	17
Gráfico 5 Premisas de la planificación.....	19
Gráfico 6 Pasos del análisis de actores.....	28
Gráfico 7 Las 5 fuerzas de Porter.....	39
Gráfico 8 Perspectivas del BSC .....	42
Gráfico 10 Flujograma Subproceso Cotización de Seguro .....	54
Gráfico 11 Flujograma Subproceso Emisión de Seguro .....	56
Gráfico 12 Flujograma Subproceso Facturación.....	58
Gráfico 13. Producto Interno Bruto total (Millones de dólares y porcentaje de variación) .....	61
Gráfico 14 Comportamiento de la Inflación.....	62
Gráfico 15. Tasa Activa Efectiva .....	64
Gráfico 16. Tasa Pasiva.....	66
Gráfico 17. Tasa de Ocupados plenos o Empleo.....	69
Gráfico 18 Comportamiento del Desempleo.....	71
Gráfico 19 Comportamiento del Sub empleo.....	72
Gráfico 20 Análisis de las fuerzas Competitivas de Porter .....	81
Gráfico 21Objetivos de la empresa de acuerdo a cuadro de mando integral .....	107
Gráfico 22 Mapa estratégico Bróker de seguros Jisseguros.....	113

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BRÓKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA  
CIUDAD DE QUITO”**

**“STRATEGIC PLAN FOR JISSEGUROS INSURANCE BROKER LOCATED IN THE  
CITY OF QUITO”**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo, expone los resultados de la investigación realizada en JISSEGUROS, bróker de seguros que oferta una gran variedad de seguros a nivel nacional.

El estudio ha considerado un análisis de antecedentes del bróker de seguros que permitió determinar y examinar cómo se encuentra la empresa actualmente y los factores que se establecieron y analizaron, en función de una matriz de ponderaciones dando como resultados Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, mismas que fueron consideradas para la exposición y planteamiento de estrategias que le permitirán seguir en el mercado a la empresa JISSEGUROS. A su vez el análisis permitió crear un direccionamiento estratégico que se fundamentó en una filosofía corporativa, en donde se integraron los logros hacia la aplicación de un cuadro de mando integral, que se convirtió en el sistema de gestión estratégica que fue representada en un mapa estratégico que permitió alinear las estrategias hacia la consecución de los objetivos.

**PALABRAS CLAVES:** PLAN / ESTRATÉGICO / BRÓKER / SEGUROS / JISSEGUROS / QUITO

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to present the outcome of a research conducted at JISSEGUROS an Insurance Broker offering a wide variety of insurance packages available nationwide.

The study has taken into account the insurance broker's background analysis allowing us to determine and assess the current condition of the company. We use a weighting matrix to analyze factors such as Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities. These factors were taken into consideration for the presentation and strategic planning that will allow JISSEGUROS to remain in the market. At the same time, this analysis helps us to create a strategic direction based on a corporate philosophy that includes the goals to be reached by applying a balanced scorecard. This last step led to the creation of a strategic management system shown in a strategic map allowing us to align the proposed strategies with the achievement of the goals.

**KEY WORDS:** PLAN / STRATEGIC / BROKER / INSURANCE / JISSEGUROS / QUITO

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Antecedentes**

En la oferta de seguros existen tres clases, los seguros generales, los seguros de vida y los seguros de salud. Los seguros generales protegen propiedades, bienes materiales y servicios, los seguros de vida dan protección a la integridad de las personas, y los seguros de salud dan cobertura específica a las enfermedades que podría sufrir una persona. El caso particular de los seguros de vida, constituye una actividad de alta responsabilidad social, ya que estos brindan una amplia cobertura a grandes conglomerados humanos.

En toda actividad aseguradora existe un principio primordial que todo riesgo tiene su costo en función de la dimensión de los daños potenciales causados. Por tal razón si una persona que está expuesta a riesgos de toda índole que pueden afectar a su integridad , al querer transferir estos riesgos a una tercera persona o institución deberá estar dispuesta al pago de un valor para su protección el cual es llamado prima y que se suscribe en un contrato llamado póliza.

Actualmente la actividad de seguros de vehículos, vida y otros han evolucionado mucho, dando lugar a la intervención de diversos actores en la comercialización de pólizas, de hecho existen las compañías aseguradoras, las compañías reaseguradoras y los brokers. Las compañías reaseguradoras son empresas (generalmente multinacionales) que asumen los riesgos asumidos por otras empresas aseguradoras, con el fin de brindar protección financiera a una gran cartera de clientes, y finalmente, se encuentran los bróker que son conocidos como intermediarios de seguros y que pueden ser personas naturales o jurídicas, que se encargan de enlazar a la aseguradora con el cliente, mediante una tercerización de ventas.

Específicamente en el Ecuador existen compañías aseguradoras divididas en los siguientes sectores, seguros generales, 11 compañías, seguros generales y de vida, 22 compañías y netamente seguros de vida de 7 compañías.

La competencia de las empresas de seguros en el país crece, ante lo cual se realizan alianzas estratégicas para captar mayores clientes y poder fortalecer las posiciones situacionales de las aseguradoras.

El bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito es una empresa pequeña que oferta servicios e intermediación de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes, principalmente seguros de vehículos.

Además comercializa los productos de varias compañías de seguros de la ciudad trabajando para el tomador y representándolo ante la aseguradora. Actúa en nombre de sus clientes cancelando pólizas (con autorización expresa del tomador) o trasladándolas a otras aseguradoras y gestiona directamente los siniestros de sus clientes, también con la autorización del Tomador/Asegurado.

En este ambiente tan competitivo y con el atractivo crecimiento de la demanda si una empresa aseguradora / bróker o intermediario en el país desea mantenerse y competir con éxito en el mercado, debe valerse de técnicas administrativas –de mercadeo-financieras etc. con la finalidad de desplegar un plan que le permita desarrollarse internamente y satisfacer íntegramente los requerimientos del cliente.

## **1.2 Justificación**

El bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito es una empresa pequeña que ha crecido en el mercado con el paso de los años pero se ha identificado que en la empresa las diversas actividades de mercado, comercialización y publicidad sean manejadas de forma empírica, debido al crecimiento del sector de seguros de la ciudad se ha identificado la necesidad de la elaboración de un plan estratégico ya que constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que el bróker de seguros Jissegueros tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Las principales ventajas que el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito obtendrá al desarrollar un plan estratégico serán:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.

- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

El productor / bróker, necesita una imagen corporativa propia, que como mínimo implica: un logo identificador de su organización y herramientas de presentación de su negocio: tarjeta personal, carpeta institucional que contenga una presentación de sus actividades, Kno whow, trayectoria y experiencia, y un brochure de los productos y servicios ofrecidos.

Aprovechar las posibilidades que las nuevas tecnologías de Internet proponen. La presencia a través de una página web ofrece, no solo la posibilidad de presentarse comercialmente, sino además permite brindar servicios adicionales como pedidos de cotización y cobertura on-line y la declaración de siniestros, entre otras muchas opciones, incluyendo las comunicacionales y publicitarias.

Establecer herramientas de comunicación proactivas con clientes y prospectos. Un newsletter de novedades genera como mínimo una presencia frecuente y una oportunidad de ofrecimiento de nuevos productos y servicios.

### **1.3 Identificación del Problema**

El bróker de seguros Jissegueros siendo una empresa pequeña, pertenece a un sector de mercado creciente y cada vez más competitivo. En los últimos años el bróker ha competido en el mercado pero no ha podido obtener el nivel de posicionamiento esperado ni obtener una cuota de mercado proyectada, como causas a estos problemas se ha identificado que en el bróker de seguros los aspectos administrativos y de mercadeo no se han desarrollado adecuadamente ya que la administración de esta área ha sido desarrollada hasta la actualidad de forma empírica, además se ha detectado que existe un manejo mínimo de estrategias, formulación de objetivos a mediano y largo plazo. Lo ha que ha generado que el bróker de seguros no haya alcanzado en nivel de competitividad deseado.

El enfoque del presente estudio se va a centrar en definir una planificación que le permita mejorar su participación de mercado y lograr que el bróker de seguros Jissegueros incremente su cuota de mercado y sea reconocida a nivel nacional.

## **1.4 Delimitación Espacial y Temporal**

El desarrollo del presente proyecto de planificación estratégica para el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito se va a desarrollar en la ciudad de Quito con el apoyo de los directivos del bróker de seguros a través de la facilitación de información interna de la organización. La duración del presente estudio será de 6 meses cuyo inicio será desde el mes de octubre del 2011 hasta febrero del 2012.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar una planificación estratégica para el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito, que le permita la formulación de estrategias coherentes, oportunas, planteando lineamientos para que se pueda proporcionar un seguimiento de las mismas con fin de mejorar su participación de mercado y su nivel de ventas.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Definir las bases teóricas necesarias de la Planificación estratégica relacionada con las funciones de la empresa, sirviendo de base para la formulación de la propuesta para el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito.
- Realizar un análisis del macro y micro entorno del bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito con el fin de identificar las oportunidades, amenazas existentes en el mercado y la determinación de la situación interna actual.
- Diseñar la propuesta a implementarse en el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito que se ajuste a los requerimientos institucionales con base en los datos y los conceptos básicos investigados.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

La implementación de un plan estratégico permitirá al bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito la formulación de estrategias coherentes, oportunas, eficaces aprovechando sus fortalezas, explotando las oportunidades que el mercado ofrece, minimizando sus debilidades para lograr mejorar la participación e incrementar sus ventas.

### **1.6.2 Hipótesis Específica**

- La definición de las bases teóricas permitirá generar una comprensión total sobre las diversas teorías y modelos relacionados sobre el desarrollo de un plan estratégico, sirviendo de base para la formulación de la propuesta que se aplicara en el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito.
- El análisis del macro y micro entorno del bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito permitirá identificar las diversas oportunidades, amenazas del mercado de seguros para la formulación de las respectivas estrategias empresariales, oportunas, y minimizar de forma adecuada las diversas debilidades que la organización presenta para mejorar la situación interna actual.
- El diseño de un plan estratégico para el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito permitirá a la organización mejorar su pensamiento sistemático en la gerencia y mercadeo, para el mejoramiento de su imagen corporativa, organización y ventas, de acuerdo a los requerimientos del mercado para el logro de los objetivos empresariales

### **1.7 Metodología**

La metodología a usarse en el desarrollo del plan del bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito será el Inductivo y Deductivo.

#### **Método deductivo**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

#### **Método Inductivo**

La Inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de los hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

Los procedimientos que se emplearán son : Entrevistas con personas claves, Revisión de Bibliografía especializada, Encuestas, Análisis de la información.



- Se iniciará con una etapa exploratoria, en la que se revisará selectivamente la literatura disponible, representada por libros, revistas y fuentes de información primaria suficiente, disponibles y relevantes, para afinar el planteamiento del problema y determinar el alcance de la investigación. La información primaria se generará y recopilará directamente en la formulación del problema, de la justificación y de los objetivos, esta información es de gran utilidad para el autor ya que se puede controlar y adaptarse.
- En la etapa descriptiva se identificarán las características más importantes para la formulación del problema, de la justificación y de los objetivos con el uso de tablas y cuadros estadísticos que facilita la transformación de los datos obtenidos estos instrumentos permiten el entendimiento del problema y los componentes.
- En la etapa correccional se identificarán las variables del problema, de la justificación y de los objetivos y se va a analizar la relación existente entre los mismos.
- En la etapa explicativa se profundizará acerca de la solución del tema, es decir el planteamiento mismo para la empresa.

Además se utilizarán varios métodos de investigación a lo largo del desarrollo del estudio de factibilidad de tal forma se utilizarán los métodos teóricos y de los cuales se va a aplicar así:

- **Método de análisis**

Se van a analizar las diversas teorías y modelos relacionados con el desarrollo de un plan estratégico que servirán de base para la formulación de la propuesta. Así también un análisis a la legislación ecuatoriana que regula el mercado de seguros de vida en el país.

- **Método de síntesis**

Después de realizar el análisis a las diversas teorías y modelos se esquematizará la información de manera organizada y resumida obtenida para que sea presentada y entendida.

- **Fuentes de datos**

En la recolección de datos, modelos y teorías en el desarrollo de un plan estratégico para el bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito se utilizará básicamente fuentes primarias y secundarias.

En las fuentes primarias se utilizará encuestas a los potenciales clientes de la ciudad de Quito para conocer las necesidades requerimientos, inquietudes en el proceso de adquirir un seguro de

Vehículos ya sea a través de los brokers de seguros o en las mismas empresas, esta información permitirá realizar planificación y tomar decisiones estratégicas.

También se utilizarán fuentes secundarias con el uso de libros especializados, otros estudios ya realizados sobre el comercio exterior, boletines estadísticos emitidos por instituciones como el Banco central del Ecuador (BCE) el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) la superintendencia de compañías etc.

- **Forma de Tratamiento / Análisis de datos**

En el procesamiento y análisis de la información que se va a obtener sobre los requerimientos y problemas de las empresas al momento de hacer comercio exterior se la hará en sus tres fases: tabulación, elaboración de tablas y elaboración de gráficos. Los respectivos resultados serán expresados en tablas y gráficos estadísticos. El análisis e interpretación se realizará considerando los objetivos planteados las preguntas directrices formuladas en la investigación.

### **1.8 Procedimientos a utilizar y variables e Indicadores**

<b>DOMINIO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
Diagnóstico situacional	<p>Análisis externo</p> <p>Análisis interno</p>	<p>PIB</p> <p>Inflación</p> <p>Tasas de interés</p> <p>Análisis administrativo</p> <p>Resultado de comercialización</p> <p>Estados financieros</p>
Análisis FODA	<p>Fortalezas</p> <p>Oportunidades</p> <p>Debilidades</p> <p>Amenazas</p>	<p>Matrices de análisis</p>
Estrategias	<p>Estrategias funcionales</p> <p>Posicionamiento</p> <p>Plan operativo</p>	<p>Porcentaje de ventas</p> <p>Participación de mercado</p> <p>Cronograma</p>
Evaluación	<p>Presupuesto</p>	<p>Ingresos</p> <p>Costos y gastos</p>

**Elaborado por:** Las autoras

## **1.9 PLAN ANALÍTICO**

### **CAPITULO I**

#### **PLAN DE TESIS**

Antecedentes

Justificación

Identificación del Problema

Delimitación Espacial y Temporal

Objetivos

Hipótesis

Metodología

Procedimientos a utilizar y variables e Indicadores

Plan Analítico

Cronograma de Actividades

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

Objetivo del Capitulo

Definición de Plan Estratégico

Importancia de un Plan Estratégico

Ámbitos de desarrollo de un Plan Estratégico

Objetivos de un Plan Estratégico

Estructura de un Plan Estratégico

Decisiones estratégicas

Análisis de la empresa

Problemas y oportunidades

Objetivos empresariales

Mercado objetivo

Objetivos de marketing

Estrategias

Posicionamiento

Estrategia funcional

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Análisis Externo**

3.1.1 Factor Económico

3.1.2 Factor Social

3.1.3 Factor Político

3.1.4 Factor Tecnológico

3.1.5 Matriz de factores Externos (EFE)

#### **3.2 Análisis Interno**

3.2.1 Investigación y recopilación de Información interna

3.2.2 Cadena del valor

3.2.3 Identificación de fortalezas

3.2.4 Identificación de Debilidades

3.2.5 Matriz de Factores Internos (EFI)

3.2.6 Matriz FODA

## **CAPITULO III**

### **ENFOQUE Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1 Objetivo del capítulo**

4.2 Estructura de la propuesta

4.3 Filosofía empresarial

4.3.1 Misión

4.3.2 Visión

4.3.3 Políticas

4.3.4 Valores

4.4 Objetivos

4.5 Enfoque estratégico

4.6 Perspectivas estratégicas

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

5.1 Cuadro de mando integral

5.2 Objetivos

5.3 Proyectos

5.4 Subproyectos

5.4 Metas

5.5 Indicadores

5.6 Mapa estratégico

5.7 Plan operativo

5.7.1 Responsabilidades

5.7.2 Actividades y tiempos

5.7.3 Costos

**Conclusiones y recomendaciones**

**Bibliografía**

**ANEXOS**

## 1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el diseño de este proyecto se presentara el siguiente cronograma de actividades donde se detalla cada una de las actividades a seguir.

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación de información	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Desarrollo del plan de tesis y correcciones		X	X	X	X	X														
Desarrollo capítulo I						X	X													
Correcciones capítulo II								X	X	X										
Desarrollo capítulo II											X	X	X							
Correcciones capítulo II														X	X					
Desarrollo capítulo II																X	X			
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones finales																X	X			
Revisión y correcciones Finales																	X	X		
Defensa de tesis																				X

**Elaborado por:** Las autoras

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1 Introducción**

En un mundo cada vez con mayor crecimiento y competitivo, son las ideas las que marcaran la diferencia, mismas que abrirán las puertas organizacionales, con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. Es en este sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos. Es así una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa.<sup>1</sup>

La complejidad de la actividad aseguradora, los cambios normativos y el reforzamiento de la competencia, con la entrada de nuevas empresas en el mercado asegurador, determinan la necesidad de contar con una estrategia definida que permita, con flexibilidad y agilidad, adaptarse a los nuevos requerimientos con principios y objetivos estratégicos definidos.

Al mismo tiempo, la necesidad de implicar a todos los profesionales que participan en la cadena de valor de la actividad obliga a realizar de forma sistemática un ejercicio de planificación estratégica que integre el seguimiento y evaluación de cumplimiento de objetivos.

Es importante poder definir claramente los beneficios de implementar un modelo de negocio basado en una planeación estratégica, por eso la importancia de identificar en un primer momento que se pretende lograr el desarrollo de un pensamiento estratégico, para así definir el diseño de un plan estratégico para toda la organización. Las ventajas de un pensamiento estratégico de primera clase y una planeación estratégica enfocado a estrategias incluye: 1) proporcionar en toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de que es lo que se está tratando de hacer y lograr, 2) Hacer que los administradores de la organización estén más alerta a los vientos de

---

<sup>1</sup>ALARCÓN, Y. Z. (2006). "Plataforma corporativa de fidelización de clientes". Desde <http://www.aplicaciones.com.co/portal/portal/aplicaciones/Fidelizaci%C3%B3n+PLU> S. Extraído el 05 de Febrero de 2011. Pp. 22-25.

cambio, 3) Ayudar a unificar la organización, 4) Crear un punto de vista administrativo proactivo, 5) Promover el desarrollo de un modelo de negocios en constante evolución que produzca éxito, y un fin sostenido para la empresa y 6) Presupuestarias rivales; a su vez las razones que justifiquen la utilización de recursos que apoyen la estrategia y resultados que se esperan.

## **2.2 Organización**

En las organizaciones el hombre combina su esfuerzo con el de otros individuos porque ha comprobado que para satisfacer sus necesidades puede actuar más eficazmente en grupo como individuo, tanto si el propósito tiene carácter básico como si es complejo. El agrupamiento coordinado ha ofrecido mayores oportunidades de desarrollar capacidades y aptitudes especializadas que conducen a niveles de producción superiores a los que pueden obtenerse con el esfuerzo individual.

### **2.2.1 Definición**

La palabra organización proviene del griego Organon que significa instrumento, de hecho la organización es un instrumento que sirve para estructurar una empresa.<sup>2</sup>

Una organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes.

Otra definición es la que realiza Bravo, 1985, citado en Garza 2001, quien señala que la organización es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.

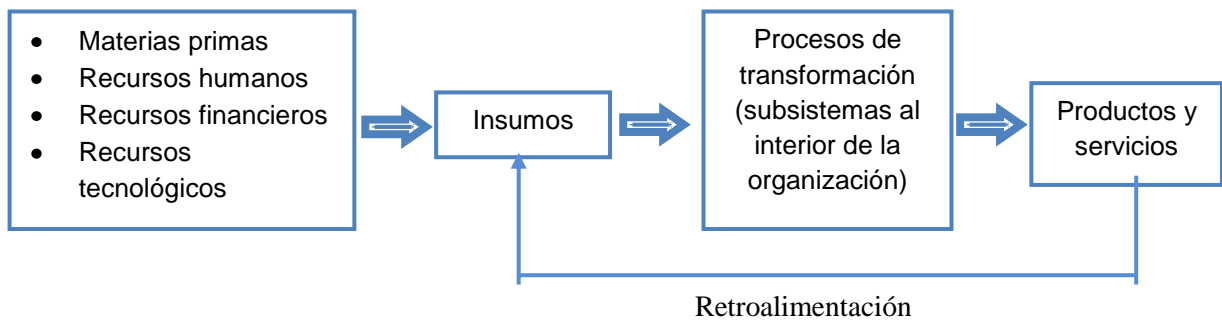
Cada organización esta insertada en un entorno: la ciudad, la región, la nación o el mundo. Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, los cuales incorporan insumos del entorno que provienen de otros sistemas y, por medio de una serie de actividades, los transforman o convierten en productos o servicios que a su vez se convierten en insumos para otros sistemas.

---

<sup>2</sup>REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Tomos 1 y 2, Edit. Limusa, México, 1997



**Gráfico 1 Entorno: ciudad, región**



**Elaborado por:** Las autoras

### 2.2.2 Tipos de organización

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, se considera que los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructuras y características principales son:

1. Organizaciones según sus fines
2. Organizaciones según su formalidad y
3. Organizaciones según su grado de centralización.

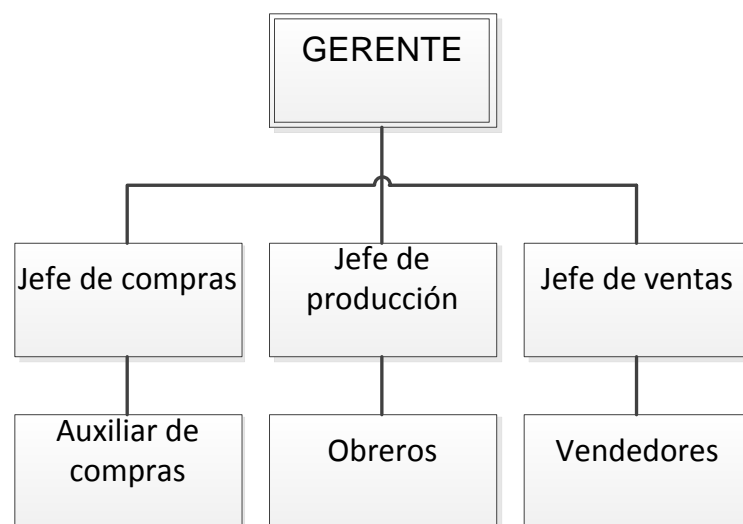
**1. Organización según sus fines.** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con fines de lucro:** Tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, entre otras<sup>3</sup>.

**2. Organización según su formalidad.** Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- **Organizaciones Formales:** Se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.<sup>3</sup>
- **Organización Lineal:** Significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.<sup>4</sup>

**Gráfico 2 Ejemplo Organización Lineal**



**Fuente:** HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman. (2006). “Administración”. Novena Edición. Pearson Educación. México. Pág. 234 – 239

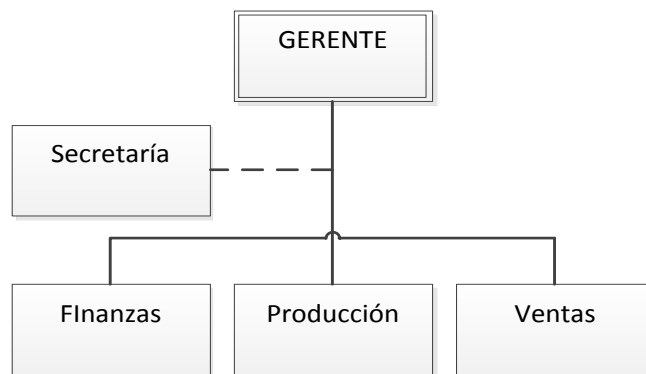
**Elaborado por:** Las autoras

<sup>3</sup>HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman. (2006). “Administración”. Novena Edición. Pearson Educación. México. Pág. 234 - 239.

<sup>4</sup> Ibídem

- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.<sup>5</sup>
- **Organización Línea-Staff:** Combinación los tipos de organización lineal y funcional, buscando proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo, es decir los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.<sup>6</sup>

**Gráfico 3 Ejemplo Organización Línea-Staff**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana

**Elaborado por:** Las autoras

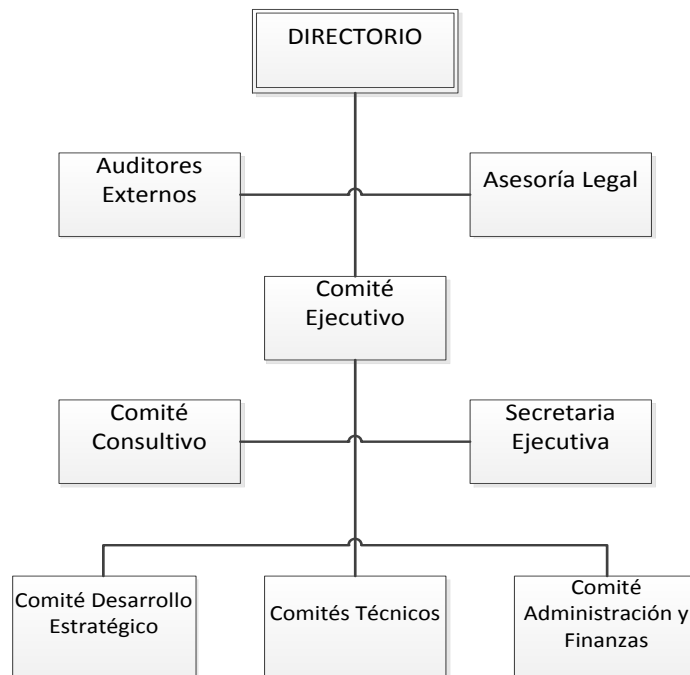
- **Comités:** No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.<sup>7</sup>

<sup>5</sup>CHIAVENATO, Idalberto (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.

<sup>6</sup>Ibídem

<sup>7</sup>CHIAVENATO, Idalberto (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.

**Gráfico 4 Ejemplo Formato Comité**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana

**Elaborado por:** Las autoras

- **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.<sup>8</sup>
- 3. Organización según su grado de centralización.** Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:
- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
  - Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman. (2006). “Administración”. Novena Edición. Pearson Educación. México.

- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.<sup>10</sup>

En este punto, cabe señalar que se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.<sup>11</sup>

## 2.3 Planificación

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

Idalberto Chiavenato define a la planificación como “una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.”

Por su parte, Terry George menciona: “la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.”

La planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación.

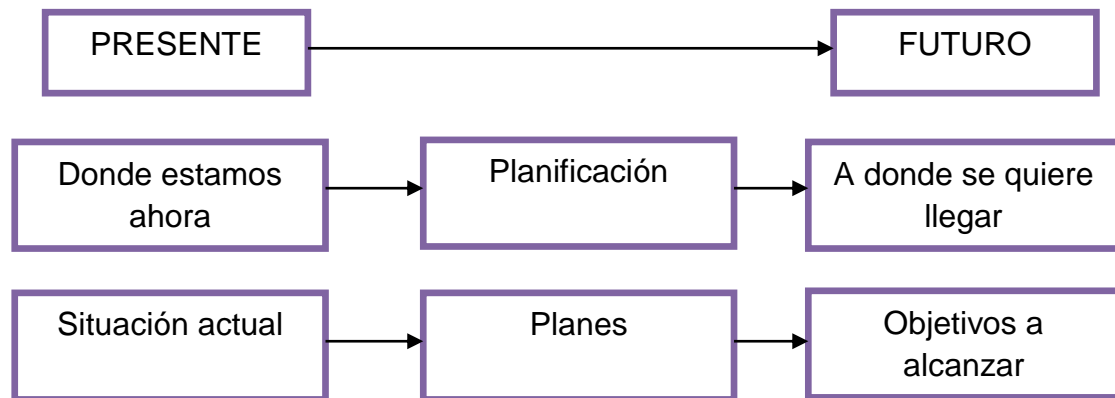
---

<sup>9</sup> FERRELO.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel. (2004). “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 251.

<sup>10</sup> Ibídem

<sup>11</sup> HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman. (2006). “Administración”. Novena Edición. Pearson Educación. México.

**Gráfico 5 Premisas de la planificación**



**Elaborado por:** Las autoras

### **2.3.1 Importancia de la planificación**

Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.<sup>12</sup>

### **2.3.2 Características de la planificación**

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

- La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- La planificación está siempre orientada hacia el futuro.
- La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos.
- La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta, permitiendo condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.

---

<sup>12</sup>CABEZAS JULIO Y RODRÍGUEZ CARLOS (2009). Guía metodológica para la implementación de e- planning como apoyo tecnológico de la Espoch. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Riobamba – Ecuador. Disponible en <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/106/1/18T00384.pdf>

- La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones: organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos<sup>13</sup>.

## 2.4 Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".<sup>14</sup>

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).<sup>15</sup>

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados

---

<sup>13</sup> CABEZAS JULIO Y RODRÍGUEZ CARLOS (2009). Guía metodológica para la implementación de e- planning como apoyo tecnológico de la Espoch. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Riobamba – Ecuador. Disponible en <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/106/1/18T00384.pdf>

<sup>14</sup> JEAN PAUL Sallenave. (1991), "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma

<sup>15</sup> JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management



recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. (Donnelly Gibson Ivancevich ,1997) <sup>16</sup>

#### **2.4.1 Importancia de la planificación Estratégica**

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

#### **2.4.2 Objetivos de un Plan Estratégico**

Trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

El plan estratégico permite:

- Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo.
- Descubrir lo mejor de la organización a través de la participación de las personas para identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras. (George A. Steiner, 1998)<sup>17</sup>

#### **2.4.3 Fases de la planificación estratégica**

---

<sup>16</sup>DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición

<sup>17</sup>GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

Las fases del proceso de Planeación Estratégica están vinculadas a un modelo, que es el marco de referencia.

Las etapas son las siguientes:

- a. Definición de la Visión y la Misión.
- b. Misiones funcionales o análisis externo – interno:
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas
- c. Objetivos y Estrategias.
- d. Decisiones sobre Prioridades.
- e. Programas de Trabajo.
- f. Asignación: Responsabilidades, Fechas y Criterios de Medición.

Para llevar a cabo el proceso es necesario plantearse lo siguiente:

- ¿Dónde estamos?. Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente).
- ¿A dónde vamos?. Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)
- ¿A dónde deberíamos ir?.Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)

## **2.4.4 Proceso de planificación estratégica**

### **2.4.4.1. Misión**

Define lo que es una organización y a lo que se pretende dedicar en el presente. La misión describe, la perspectiva del corto plazo, la necesidad específica que satisface el producto y/o servicio de la organización, el mercado que atiende, la tecnología utilizada, y la manera en que se enfoca el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>CANTÚ Humberto. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México. Pág. 360.

La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar las pautas gerenciales y sobre todo para diseñar estructuras administrativas.<sup>19</sup>

Una buena declaración de la misión es el soporte para generar objetivos y estrategias claras y factibles. También debe producir la impresión de que se trata de una empresa exitosa y a través de su redacción debe motivar e incentivar, tanto a los clientes internos como a los clientes externos de la empresa.

La misión de una empresa debe considerar a todas las partes interesadas refiriéndose a los empleados, los directivos, los accionistas, los clientes, los proveedores, los comercializadores, los acreedores, los competidores y la sociedad en general.

#### **2.4.4.2 Visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

Define el rumbo donde quiere ir la organización en el futuro desde una perspectiva global con respecto a los conceptos presentados en el estatuto de la misión. La visión identifica en forma explícita el intento estratégico de largo plazo de la organización por satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que esto será hecho. El intento estratégico es una posesión sostenida por lograr el liderazgo global a todos los niveles.<sup>20</sup>

Es recomendable que la visión organizativa sea formulada por los directivos de la empresa, debe tener un horizonte de tiempo delimitado, debe integrar todas las áreas de la empresa, debe ser lo suficientemente amplia y detallada, debe generar motivación y entusiasmo, debe ser sujeta a la realidad, debe incorporar valores institucionales y debe tener difusión tanto al interior como al exterior de la empresa.

#### **2.4.4.3 Objetivos**

Los objetivos son una descripción de los resultados que la organización quiere alcanzar en un tiempo determinado.

---

<sup>19</sup> FRED, David (1997). "Conceptos de Administración Estratégica". Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México. Pág. 88.

<sup>20</sup> CERTO C. SAMUEL, PETER . PAÚL. (1997). Dirección Estratégica. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Madrid. Pág. 366

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios.<sup>21</sup>

## **2.5 Metodología**

### **2.5.1 Matriz DOFA**

Es una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización (Koontz y Weinrich)

F: Las cosas que la organización hace bien

D: las cosa que la organización no hace bien

O: Condiciones en el ambiente externo que favorecen a las fortalezas

A: Condiciones en el ambiente externo que afectan a las fortalezas o refuerzan las debilidades.

Es una herramienta que ayuda al desarrollo de una empresa y que se estable en función de estrategias:

Estrategias FO: Aprovechar las fortalezas internas de la empresa para sacara ventajas competitivas para aprovechar las tendencias y hechos externos.

Estrategias DA: son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno.

Estrategias Do: se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas.

Estrategia FA: Reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

---

<sup>21</sup>H., KOONTZ (1998). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill

**Tabla 1 Estrategias desde DOFA**

Organización	Fortalezas(F) (Lista)	Debilidades(D) (Lista)
Oportunidades(O) (Lista)	Estrategias(FO) (Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Estrategias(DO) (¿Cómo superar las debilidades desde las oportunidades?)
Amenazas(A) (Lista)	Estrategias(FA) (¿Cómo usar las fuerzas para evitar las amenazas?)	Estrategias(DA) (¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

**Elaborado por:** Las autoras

### 2.5.2 Análisis externo

El diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento del futuro, dependiendo de los siguientes parámetros:

Amenaza.- situación desfavorable, actual o futura que representa el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a minimizar el impacto y la supervivencia de la empresa.

Oportunidades.- es una situación favorable, actual o futura que ofrece el ambiente a la organización que servirá para aprovechar oportunidades para mejorar el posicionamiento de competencias.

Las oportunidades y amenazas externas son de orden: social, demográfico, político, económico, tecnológico, legal y de competitividad, hay que considerar los aspectos del sector:

- ✓ Tamaño y segmentación
- ✓ Crecimiento y madurez
- ✓ Establecimiento de prácticas.
- ✓ Nichos de mercado
- ✓ Dimensión internacional

### 2.5.3 Análisis interno

Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar fortalezas o minimizar debilidades para hacer frente a los retos del entorno.

Fortalezas: son posiciones favorables que posee la organización con relación a los siguientes elementos (recursos, procesos, procedimientos etc.).

Debilidades: es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a las ventas, producción, servicios, capacidad, efectividad).

#### **2.5.3.1 Matriz de involucrados**

La matriz de involucrados es un instrumento que permite identificar a aquellos grupos y organizaciones interesadas en el éxito de una política o proyecto, a quienes contribuyen o son afectados por sus objetivos, y a quienes tienen un poder de influencia sobre las decisiones a enfrentar.

La matriz de involucrados permite comprender el pasado, analizar las relaciones de fuerza entre actores en el presente y predecir el futuro de las mismas.

Clarkson et al (1995) define a los involucrados, interesados o actores como aquellas personas o grupos que tienen o reclaman propiedad/autoridad, derechos o intereses en una organización o política y en su desenvolvimiento pasado, presente y futuro<sup>22</sup>.

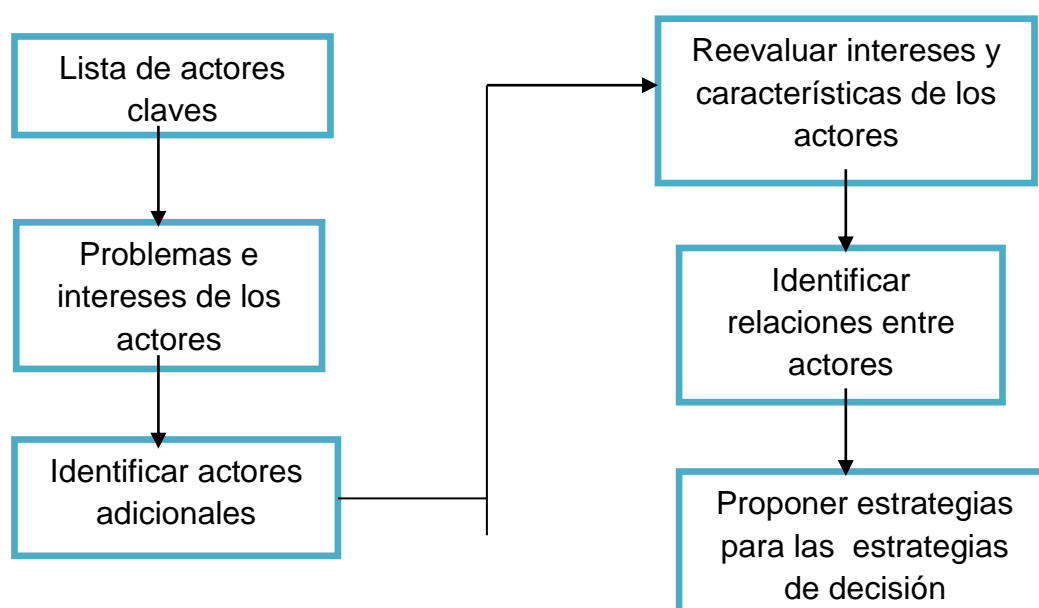
El análisis de los actores permite examinar su interés en un asunto específico y constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones en relación a una política u organización.

A continuación se muestran los pasos para aplicar el Análisis de actores o involucrados al proceso de toma de decisiones:

---

<sup>22</sup> CLARKSON et al (1995). How Important Are Stakeholder Relationships?. Disponible en: <http://www.albany.edu/~pm157/research/stakeholders.pdf>.

**Gráfico 6 Pasos del análisis de actores**



**Fuente:** Grimble y Chan, 1995. Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries .Natural Resources Forum, 19(2), 113–124.

**Elaborado por:** Las autoras

En general, las diferentes rutinas que se emplean en este análisis consisten en un conjunto de pasos que a continuación se describe:

1. Se establece una lista de actores que comandan las variables claves del fenómeno o sistema estudiado
2. Se analizan las estrategias de los actores según el siguiente cuadro:

**Tabla 2Análisis de actores o involucrados**

Acción sobre	Actor X	Actor Y	Actor Z
Actor X	Finalidades, objetivos	Medios de acción	Medios de acción
Actor Y	Medios de acción para lograr los objetivos	Finalidades, objetivos	Medios de acción
Actor Z	Medios de acción	Medios de acción	Finalidades, objetivos

**Fuente:** Godet, 1997

**Elaborado por:** Las autoras

3. Se identifican los desafíos estratégicos de los actores, es decir, los campos de batalla en los que se enfrentarán unos con otros
4. Se identifican convergencias y divergencias entre los actores
5. Se evalúan las relaciones de fuerza entre los actores (influencias directas e indirectas, fortalezas y debilidades de cada actor).
6. Se formulan recomendaciones estratégicas coherentes.<sup>23</sup>

Sobre la base de la identificación de los agentes involucrados, se establece una matriz en la cual se señalan en una breve síntesis los grados de interés, recursos, así como la importancia y grado de influencia que tienen respecto al éxito del proyecto cada uno de los agentes.

---

<sup>23</sup>LICHA ISABEL. (2009). Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores. Disponible en: <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/Licha-%202009.pdf>



**Tabla 3 Matriz de análisis de involucrados**

Actores/ involucrados	Número	Intereses	Recursos	Importancia para el éxito del proyecto	Grado de influencia sobre el proyecto
Identificar a los principales involucrados en el proyecto, sea en calidad de beneficiarios, ejecutores y demás instituciones que de uno u otro modo participan en el proyecto.	Especificar la cantidad de actores involucrados según tipología.	Especificar los intereses o expectativas de cada uno de los involucrados en relación al proyecto.	Especificar los recursos, materiales, financieros, humanos o intangibles, que poseen los involucrados.	Señalar mediante un número la importancia que su participación tendrá en el desempeño posterior del proyecto.	Señalar, a través de una escala, el poder que tiene cada uno de los participantes en la toma de decisiones con relación al proyecto <sup>24</sup> .

**Fuente:** MEDIANERO DAVID. Metodología de diseño de proyectos

**Elaborado por:** Las autoras

<sup>24</sup>MEDIANERO DAVID. Metodología de diseño de proyectos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/71827433/5/Matriz-de-analisis-de-involucrados>.

### 2. 5.3.2 Matriz de prioridades

La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de un equipo de trabajo o con los usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico.

Dentro de lo que es la planeación estratégica, es importante tomar en cuenta los elementos que van a funcionar mejor para cada una de las etapas que se llevan a cabo, pues tienen diferentes objetivos y funciones.

En el manejo de prioridades, existe una matriz básica en donde se explican diferentes situaciones que pueden presentarse, como se explica a continuación en el cuadro. Cada uno de los siguientes cuadrantes tiene una función y un momento para ser aplicado.

**Tabla 4 Matriz de prioridades**

Importante	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis</li><li>• Problemas apremiantes</li><li>• Proyectos cuyas fechas vencen</li></ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación estratégica</li><li>• Prevención</li><li>• Construir relaciones</li><li>• Conocer nuevas oportunidades</li><li>• Planificación, recreación</li></ul>
No Importante	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interrupciones, algunas llamadas</li><li>• Correo, algunos informes</li><li>• Algunas reuniones</li><li>• Cuestiones inmediatas superfluas</li><li>• Compromisos sociales</li></ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trivialidades, ajetreo inútil</li><li>• Algunas cartas</li><li>• Algunas llamadas telefónicas</li><li>• Pérdida de tiempo</li><li>• Actividades agradables</li></ul>

Urgente

No urgente

**Elaborado por:** Las autoras

**I: Urgente e importante.** Se refiere a los momentos en que se está llevando a cabo la operación. En este cuadrante ya se está aplicando el plan operativo y surgen las diferentes contingencias que se refieren a tiempos, cuellos de botella, re procesos, errores importantes, falta de tiempo para concluir con los objetivos, etc.

En este caso es que se necesita tomar acciones correctivas y dar prioridad particular a estos aspectos, sin olvidar que esto sucede sólo cuando se trata de la operación cotidiana.

**II: Importante pero no urgente.** Éste es precisamente el nivel en el que se encuentra la planeación estratégica, ya que trata los temas fundamentales para alcanzar la misión y visión de la organización, que son de vital importancia, pero que no son urgentes, debido a que se trata de planes de largo plazo, en donde más que resolver problemas cotidianos, se trata de buscar un rumbo y estrategias para la organización con una visión a futuro.

Aquí se incluye, por supuesto, el análisis estratégico, el diseño de estrategias, la definición de objetivos, el reconocer las fuerzas que benefician a la organización y las que pueden, en un momento dado, amenazarla, para que de ahí se deriven planes estratégicos y programas de acción muy específicos.

**III: Urgente y no importante.** Se refiere a las situaciones cotidianas que son los detalles que van surgiendo y que en muchos de los casos se pueden delegar, pues si no son importantes, es posible que alguien más los resuelva dada su urgencia.

Este tipo de situaciones también ocurren dentro de la operación, ya hablando de la aplicación de los planes, y se refieren más a la serie de actividades, diferentes a los planes estratégicos, que van surgiendo en los puestos o por la administración de tiempos y recursos que ha hecho quien lo vive.

**IV: No urgente y no importante.** Se refiere a la serie de actividades que, dentro de la operación y no de la planeación, se van dando y que en lugar de facilitar los procesos los entorpecen, pues se trata de situaciones o variables que van ocurriendo y que no tienen que ver con el cumplimiento de los planes operativos.

Se refiere a llamadas telefónicas que no corresponden, proveedores que ofrecen sus servicios y solicitan citas para ofrecer productos o servicios que no se requieren, actividades, en general, a las que se les da atención dentro del día y que por lo regular no tienen relación con el plan de acción para el cumplimiento de objetivos. Este tipo de actividades son las que pueden, muchas veces, entorpecer el cumplimiento de los objetivos y por esto es que hay que tratar de evitarlas.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>[http://www.iberoonline.com/demo\\_spc/VE/lecturas/vespci03.html](http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html)

### 2. 5.3.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y la industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.<sup>26</sup>

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Tabla 5 Matriz de Factores Externos**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O.1.			
O.2.			
O3.			
O4.			
O5.			
O6.			
<b>AMENAZAS</b>			
A1.			
A2.			
A3.			
A4.			
A5.			
A6.			
<b>TOTAL</b>			

**Elaborado por:** Las autoras

<sup>26</sup>STANTON, ETZEL& WALKER (1997), Fundamentos de Marketing 10a edición o superior, Editorial McGraw Hill.

#### **2. 5.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, es similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI.

Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.<sup>27</sup>

**Tabla 6 Matriz de Factores Internos**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F.1.			
F.2.			
F.3.			
F.4.			
F.5.			
F.6.			
<b>DEBILIDADES</b>			
D.1.			
D.2.			
D.3.			

<sup>27</sup>STANTON, ETZEL& WALKER (1997), Fundamentos de Marketing 10a edición o superior, Editorial McGraw Hill.

D.4.			
D.5.			
D.6.			
<b>TOTAL</b>			

**Elaborado por:** Las autoras

### 2. 5.3.5 Matriz de Relación

La Matriz de relación es el resultado para formular finalmente estrategias. Sirve como instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategia de fortalezas y oportunidades, estrategia de fortalezas y amenazas, estrategia de debilidades y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas.

Estrategias FO. Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA. Aprovechan las fortalezas internas de la empresa para evitar o disminuir las preocupaciones de las amenazas externas.

Estrategias DA. Son tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

A continuación se presenta la tabla que contiene una presentación esquemática de una matriz de estrategias FODA. Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores claves, cuatro celdas para estrategias, y una celda que siempre se deja en blanco. Las cuatro celdas de estrategias llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, O, D, A y se sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.



4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.<sup>28</sup>

**Tabla 7 Matriz de Relación de Estrategias**

MATRIZ DE RELACIÓN ESTRATEGIAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F.1		D.1	
		F.2		D.2	
		F.3		D.3	
		F.4		D.4	
		F.5		D.5	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O.1		FO1		DO1	
O.2		FO2		DO2	
O3		FO3		DO3	
O4		FO4		DO4	
O5		FO5		DO5	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1		FA1		DA1	
A2		FA2		DA2	
A3		FA3		DA3	
A4		FA4		DA4	
A5		FA5		DA5	

**Elaborado por:** Las autoras

<sup>28</sup> FRED DAVID. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice Hall. México.

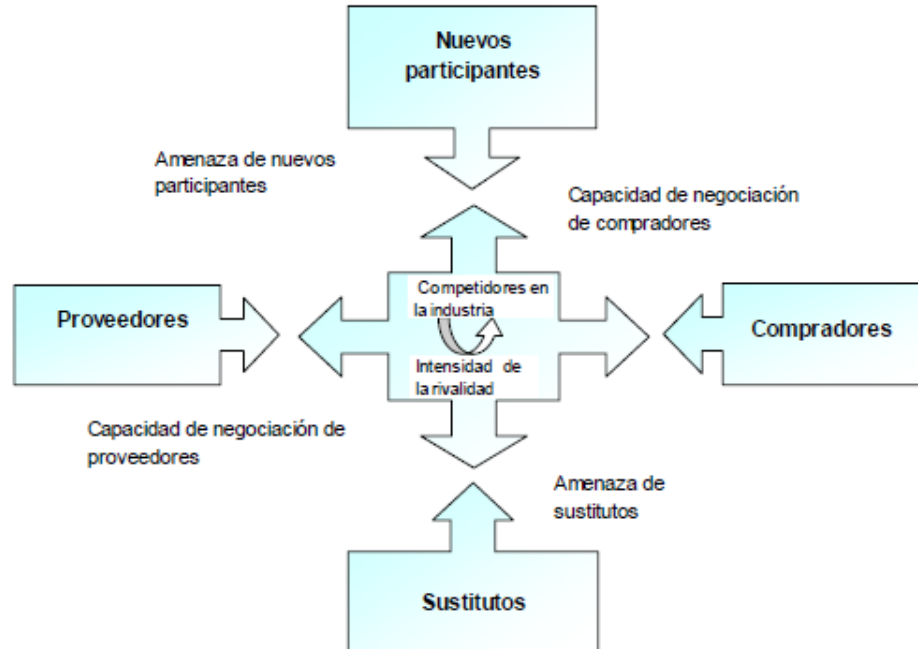
## 2.6 Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, en conjunto definen el territorio en el que opera la organización, determinando la rentabilidad potencial de la empresa así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.<sup>29</sup>

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Para ello Porter analiza a: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores del sector.

**Gráfico 7 Las 5 fuerzas de Porter**



**Fuente:**

Porter Michael (1997) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.

**Elaborado por:** Las autoras

<sup>29</sup>PORTER MICHAEL E. (1987). *Ventaja Competitiva*. Primera Edición. Editorial Continental. México.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suelen aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme a la oferta y demanda de los productos de la industria.

Las barreras de entrada determinan la probabilidad de que nuevos competidores ingresen en el sector industrial. Por su parte las barreras de salida previenen que las empresas dejen el sector industrial cuando hay demasiada capacidad y prolongan los periodos de exceso de capacidad.

- **Competidores potenciales.** Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.
- **Productos sustitutos.** En muchas industrias, las empresas compiten con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Se debe considerar que en un mercado o segmento no resultará atractivo si los proveedores están tan bien organizados y tengan recursos tan fuertes que le otorgue la capacidad de imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido.
- **Poder de negociación de los clientes.** El mercado o segmento no resultará atractivo si los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de muy bajo costo para el cliente.

Mientras mayor sea la organización de los compradores mayores serán las exigencias en materia de reducción de precios, calidad y servicios, por consiguiente la compañía tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- **Rivalidad entre competidores.** Es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas y consiste en lograr una posición y la preferencia del cliente o comprador frente a las empresas rivales.

Aunque las compañías deben convivir con muchos de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad, están integradas a la economía de la industria, gozan de cierta libertad para mejorar las cosas mediante cambios estratégicos.

Las principales características estructurales de las industrias que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y la rentabilidad de una industria, consiste en encontrar una posición en el

sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.<sup>30</sup>

## 2.7 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), originalmente desarrollado en 1992 por el profesor Robert S. Kaplan de la Universidad de Harvard y David P. Norton de Nolan, Norton & Co., constituye una valiosa herramienta de gestión que permite que las empresas desarrollen y desplieguen su estrategia a todos los niveles de la organización de una manera clara y objetiva como base de las acciones a implementar<sup>31</sup>.

A continuación se establecen los siguientes conceptos del Balanced Scorecard (BSC) proporcionados por algunos autores:

“(…) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. (…) presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos”.<sup>32</sup>

El BSC es un método de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.<sup>33</sup>

### 2.7.1 Perspectivas del BSC

El BSC ofrece un método más rígido para la selección de los indicadores y esto le concede mayor versatilidad dentro de la gestión de la organización, basándose en cuatro perspectivas básicas. Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ella son:

- **Financiera:** la estrategia de crecimiento, la rentabilidad

---

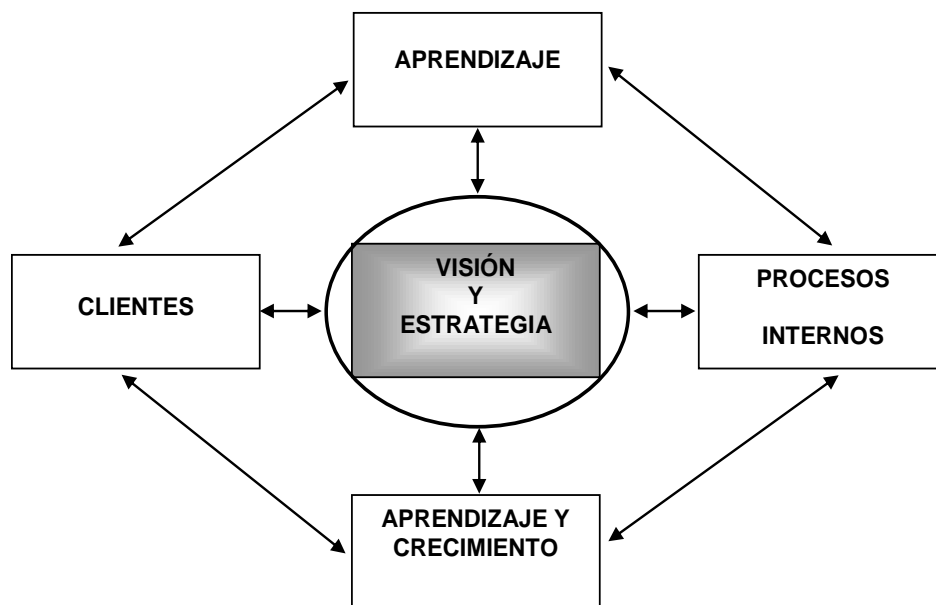
<sup>30</sup>PORTER MICHAEL E. (1987). Ventaja Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México.

<sup>32</sup>MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, pp. 192-193.

<sup>33</sup>[http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/608/1/Cap\\_I.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/608/1/Cap_I.pdf)

- **Cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación.
- **Procesos:** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes
- **Desarrollo personal:** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

**Gráfico 8 Perspectivas del BSC**



**Fuente:** Kaplan R. y Norton, D.( 2000), *The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press

**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo a Kaplan y Norton, la figura representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

## 1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera constituye la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la corporación, estableciéndose dentro de la relación causa-efecto, que culmina en la mejora de la acción financiera.

El BSC debe iniciar con los objetivos financieros estratégicos a largo plazo y vincularlos a las diferentes acciones de los procesos financieros, los clientes, procesos internos y con empleados y sistemas de manera que todos los procesos cuenten con la actuación económica a largo plazo para sus actividades.

Kaplan y Norton (2005) sugieren un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.
- **Mejora de la productividad y reducción de costos:** Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.
- **La utilización de los activos y la gestión de riesgos:** Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

## **2. Perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente, se identifica los segmentos de cliente y de mercado en que ha decidido competir, ésta es la fuente de los ingresos considerados en los objetivos financieros de la organización.

Los indicadores claves son en base al cliente es decir: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad y la propuesta de valor que se entregará a los clientes.

La estrategia será diseñada en base al segmento de mercado, preferencias, relaciones y tipo de servicio, por tanto como objetivos del cliente se establecerá por cada segmento de mercado.

## **3. Perspectiva interna o de procesos del negocio**

Si bien es cierto que ya se cuenta con objetivos de las perspectivas del cliente y financieras, sobre que segmentos objetivos competir, para el crecimiento y productividad de la estrategia, a continuación se requiere de la proporción de valor de las perspectivas de procesos internos y del capital intelectual (aprendizaje y crecimiento) que constituyen el motor que mueve la estrategia.<sup>34</sup>

Se identifica los procesos más críticos para conseguir los objetivos en base a los requerimientos de accionistas y clientes, es decir de acuerdo a la cadena de valor de los procesos productivos, especialmente al iniciar el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades), procesos operativos (entregando los productos/servicios a los clientes) y termina con el servicio post-venta añadiendo valor.

Los procesos productivos, aportan a la estrategia en: “(...) Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes (...) La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.”<sup>35</sup>

#### **4. Perspectivas de capacidades estratégicas**

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, permite la realización de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y procesos, mediante las capacidades estratégicas: “(...) Capital humano, competencias estratégicas’. (...) Capital de información, información estratégica’. (...) Capital organizativo ‘cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo.

Constituyen los activos intangibles que son decisivos en los procesos de creación de valor.

#### **2.7.2 Elementos del BSC**

Los elementos básicos del Balanced Scorecard son:

##### **1. Mapas estratégicos**

---

<sup>34</sup>MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, pág. 278.

<sup>35</sup>MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos

Los mapas estratégicos visualizan la estrategia a seguir para llegar a la visión empresarial, donde se establecen los objetivos e indicadores a seguir, los cuales serán controlados en su consecución.

Kaplan y Norton definen a los mapas estratégicos como “una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. De este modo por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea ‘ser líderes indiscutidos del mercado’, que luego durante la implantación del BSC se transformará en una métrica del tipo ‘alcanzar el 28% del mercado en 12 meses’”.<sup>36</sup>

## **2. Perspectivas**

El BSC establece que para el análisis de la empresa se requiere de cuatro perspectivas, las cuales son: financiera, del cliente, procesos internos, y las capacidades estratégicas o aprendizaje.

Estas perspectivas tienen objetivos de acuerdo a la estrategia organizacional, los cuales deben estar relacionados entre sí (causa-efecto). Los pasos a seguir en este proceso de acuerdo a Martínez y Milla son:

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes objetivos están satisfechos.
2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> KAPLAN ROBERTS, Y NORTON DAVID. (2008). The execution premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Harvard Business Press. p. 40.

<sup>37</sup> MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, pág. 221



Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico.

### **3. Objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, constituye la clave para la consecución de la estrategia a largo plazo y por ende llegar a la visión de la organización; su cumplimiento debe ser prioritario para la ejecución de la estrategia, debe ayudar a la empresa a identificar:

“(…) cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo (…). La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto permiten explicar la historia de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes, en los procesos interno y en sus capacidades estratégicas.”<sup>38</sup>

Al tener los objetivos estratégicos determinados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento, a continuación se debe realizar la respectiva relación causa-efecto de cada uno de ellas.

“Las relaciones causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa”.<sup>39</sup>

### **4. Indicadores**

Una vez planteados los objetivos estratégicos, se hace hincapié en la utilización de los indicadores, que constituyen herramientas que alertan si se está haciendo bien, son “medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados”.<sup>40</sup>

El cómo seleccionar los indicadores, Niven, R.P. (2003), nos indica las características siguientes:

---

<sup>38</sup>Ibídem. pág. 220 - 221

<sup>39</sup>MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, pág. 227.

<sup>40</sup>Ibídem.

- Deben estar ligados a la estrategia
- Deben ser cuantitativos
- Accesibilidad
- De fácil comprensión
- Contrabalanceados
- Relevantes
- Definición común

De igual manera hay que considerar los errores que generalmente se cometen al establecer los indicadores, como los indica el Sponsor Management Consulting (2000):

- a. Se utilizan en el BSC objetivos preexistentes, que no aportan valor a la consecución de la estrategia.
- b. Existen indicadores fáciles de calcular, se debe seleccionar aquellos que ayuden a la implementación de la estrategia.
- c. Indicadores perfectos no existe, deben constituir una aproximación suficiente para el control de los objetivos.
- d. Seleccionar solo indicadores que reflejen aspectos positivos, que se sabe que son fáciles de alcanzar.

Considerando que el éxito empresarial depende de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión, es importante la comunicación a todos los niveles, por lo que el Consultor Carlos Alberto Mejía explica que los indicadores son de: Eficiencia, Eficacia y Efectividad, indicando:

- Eficiencia. Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan (...).
- Eficacia. Logro al menor costo (...).
- Efectividad. Involucra la eficiencia y la eficacia, es un indicador integrador, es el logro de los resultados programados al menor costo<sup>41</sup>.

## 5. Metas

Luego de realizar los indicadores de acuerdo a los objetivos estratégicos, se debe fijar las metas y los responsables de ejecución. Se debe fijar metas razonables y asignar a los responsables, mediante un proceso de negociación y consenso.

---

<sup>41</sup>[www.planing.com.co/bd./archivo/Octubre1998.pdf](http://www.planing.com.co/bd./archivo/Octubre1998.pdf). Acceso: 15 de junio de 2010.

Según el Sponsor Management Consulting (2000), las metas deben cumplir tres requisitos:

- Retadoras, que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
- Asequibles, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Gestionables, de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador.

Por tanto, las metas deben periodificarse mensualmente dentro del ejercicio en curso y deben fijarse metas anuales para el resto de años que abarque el plan estratégico de la compañía.

## **6. Responsables**

Una vez asignada la meta al responsable, quien debe analizar el indicador resultante, proponer cambios de mejora de la meta, justificar desviaciones, sugerir acciones correctivas.

## **7. Proyectos estratégicos**

Constituyen las iniciativas, programas, actividades, proyectos que se realizarán para alcanzar o sobrepasar las metas, para lo cual, los autores Martínez y Milla sugieren seguir las siguientes fases:

1. **Identificación de iniciativa.** Se deberán separar aquellas con un componente estratégico de las iniciativas que tengan como objetivo una mejora en la operativa diaria.
2. **Priorización de proyectos estratégicos.** De la lista preliminar de proyectos hay que decidir una tarea clave en el proceso de planificación estratégica y presupuestaria.

El proceso de priorización debe basarse en criterios comunes que determinarán las iniciativas más apropiadas. Para cada criterio se debe fijar una escala de valoración generalmente de 0 a 10.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos.

### 2.7.3 Beneficios del BSC

Referente a los beneficios de utilizar el BSC, se puede citar los siguientes, Martínez y Milla indican:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto<sup>43</sup>.

La Planificación Estratégica, en todas sus etapas de ejecución: análisis estratégico, formulaciones estratégicas, elección de la estrategia e implantación de la estrategia, permite guiar las acciones de la empresa y llevar a la consecución de los objetivos.

El Balanced Scorecard (BSC) constituye una herramienta fundamental en la consecución de la planificación estratégica, misma que permite el alineamiento de acciones de toda la organización hacia la consecución de la estrategia, como el seguimiento y medición, alertando para tomar acciones correctivas.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- La planificación estratégica es una herramienta que busca crear ventajas competitivas dentro de la organización con relación a la misión y visión de la empresa haciendo uso de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. La planificación estratégica se puede focalizar en una nueva alternativa llamada Balanced Scorecard que permite organizar a las empresas de manera objetiva en base acciones a largo plazo,

---

<sup>43</sup>MARTÍNEZ, DANIEL, Y MILLA ARTEMIO. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos. pág. 199-200

adicionalmente esta herramienta utiliza perspectivas y mapas estratégicos para plantear las acciones.

- Las matrices de FODA permiten realizar un análisis sistemático en donde se ponen a consideración las amenazas, oportunidades y debilidades y fortalezas de la organización y se sustentan en estrategias.
- La matriz de involucrados analiza las fuerzas entre actores permitiendo predecir situaciones a futuro. Y establecer los intereses de la organización en la toma de decisiones.
- La matriz de prioridades maneja e ejemplifica las prioridades haciendo uso de los cuadrantes, en donde el equipo de trabajo seleccionara el efecto que tiene cada cuadrante en relación con la empresa y su área de trabajo.
- La matriz de evaluación de los factores externos e internos se convierte en una de las herramientas complementarias para resumir, evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica esta matriz permitirá analizar los factores críticos del éxito de la empresa o el fracaso de la misma. En cuanto al aspecto interno resume y evalúa las fuerzas y debilidades de la empresa dentro de las áreas de trabajo.
- Las 5 fuerzas de Porter analiza a los competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores del sector, analizando las barreras existentes con relación a estos parámetros.

## **CAPITULO III**

### **BRÓKER DE SEGUROS JISSEGUROS**

#### **3.1 Antecedentes de la organización**

La idea de crear El bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito, parte de su dueña Jissela Zambrano, quien después de varios años de experiencia en el mercado asegurador como vendedora y luego de tener excelentes resultados en el área, decide abrir su empresa en el 2004, después de haber obtenido las respectivas credenciales que otorga la de la Superintendencia de Bancos y Seguros para operar como Agente Asesor de Seguros en los diferentes ramos.

Desde el año de su creación los ingresos y ventas han tenido un crecimiento considerable; pero así mismo decrecimiento en ciertos años, por lo que en promedio el crecimiento que ha tenido es muy leve; es así que aunque los ingresos han mejorado estos últimos años, la empresa aún no logra ocupar un puesto identificable en el mercado; es por esta razón que la presente investigación proyecta incrementar las ventas y así lograr que la empresa obtenga una mejor posición en el mercado.

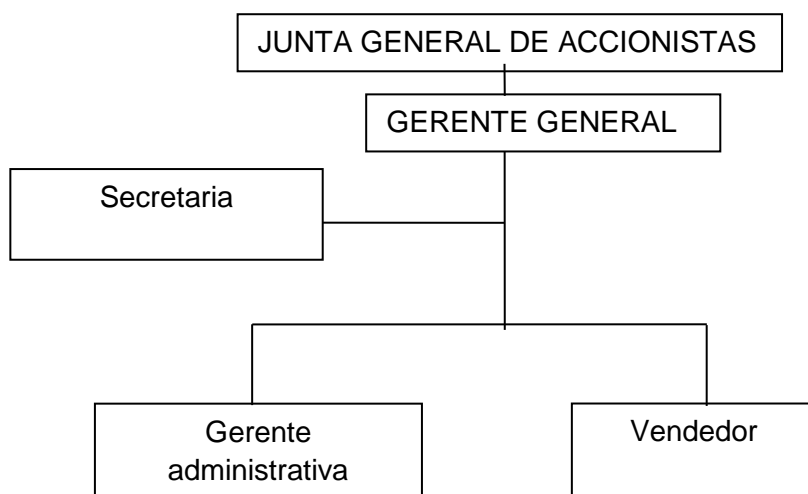
Jissegueros se considera como una empresa pequeña que oferta servicios e intermediación de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes, principalmente en el ramo de vehículos. Se caracteriza por la comercialización de los productos de varias compañías de seguros de la ciudad trabajando para el Asegurado y representándolo ante la aseguradora. Ejecuta en nombre de sus clientes cancelando pólizas (con autorización expresa del asegurado) o trasladándolas a otras aseguradoras y gestiona directamente los siniestros de sus clientes, también con la autorización del Tomador/Asegurado

Las oficinas están ubicadas en el norte de la ciudad de Quito, El Nacional N39-139 y El Telégrafo.

##### **3.1.1 Organigrama**

La estructura organizacional del bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito se basa en una organización funcional en la cual dispone de una operación básica en la cual cada uno de los responsables maneja varios ramos del negocio y áreas establecidas. Por lo tanto esta estructura se encuentra integrada de la siguiente forma:

### Organigrama bróker de seguros Jissegueros



**Fuente:** Seguros Jissegueros

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.1.2 Descripción de funciones

#### Gerente General

El gerente tendrá como responsabilidades de representar a la empresa legalmente, la planificación de las actividades, delegar funciones, el control de los objetivos, y planificar la toma de decisiones en la organización.

#### Gerente administrativa

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, legales, los servicios administrativos, la tesorería

#### Secretaria

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa, obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe.

#### Vendedor

Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales, establecer un nexo entre el cliente y la empresa, asesorar a los clientes, contribuir activamente a la solución de problemas, evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos, ventas y cobranzas

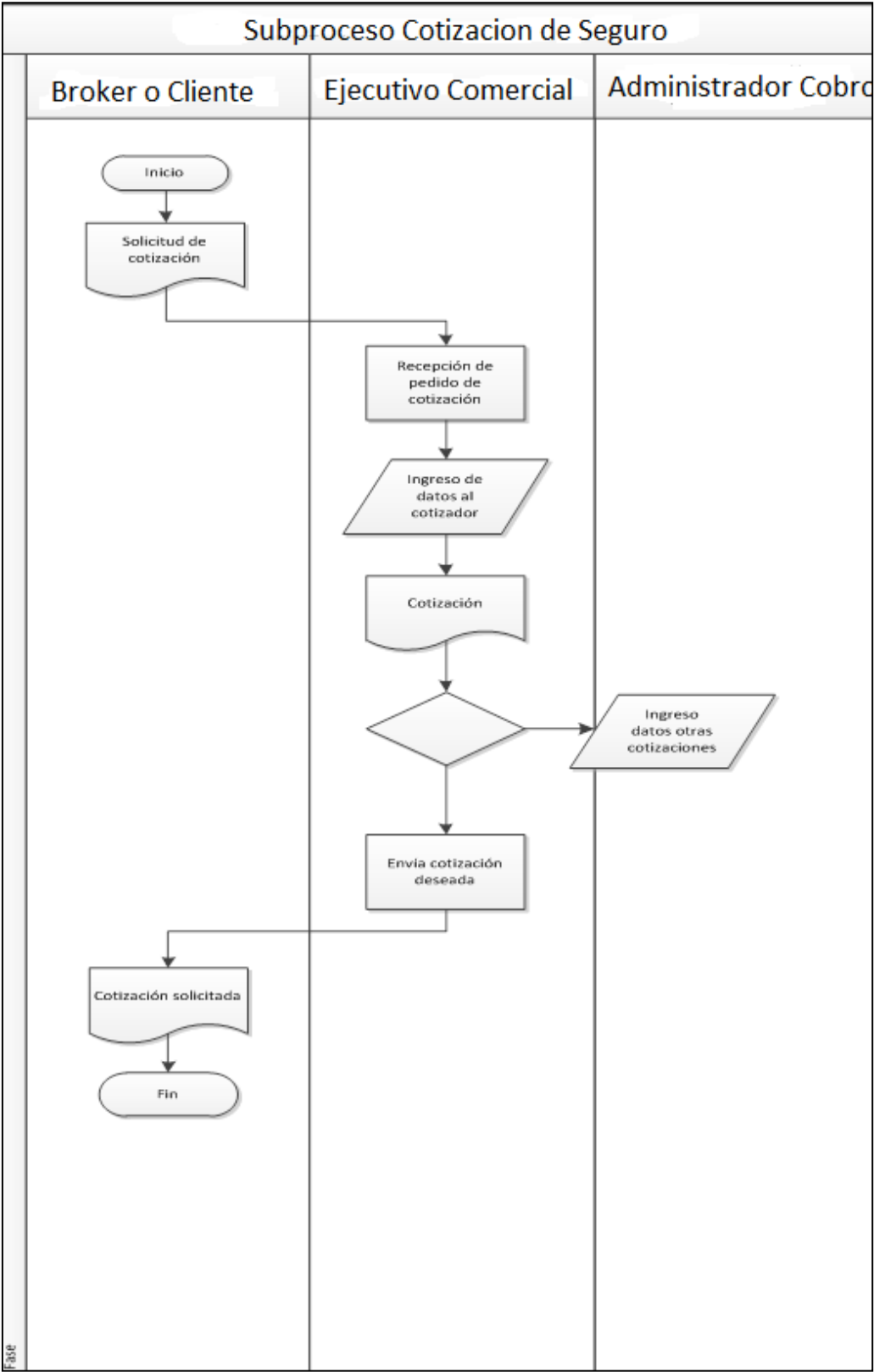
### **3.1.3 Proceso de prestación de servicios seguros**

#### **Subproceso cotización de seguros**

1. El proceso inicia con la solicitud de cotización por parte del cliente al Broker de seguros ya sea por medio de una carta, llamada telefónica, mail o visita personal.
2. El ejecutivo comercial realiza la recepción de pedido de cotización con la información.
3. Ingreso de datos al cotizador; se lo puede realizar internamente en el bróker en caso de tenerlo o solicitarlo a la Aseguradora deseada o solicitada por el cliente.
4. Imprimir la cotización, revisar los datos.
5. Si el cliente solicita otras cotizaciones de otras Aseguradoras, se ingresa los datos de las demás opciones hasta encontrar la deseada.
6. Si el cliente no desea otra cotización de alguna otra empresa se procede a enviarle la cotización deseada.
7. Entrega al cliente de la cotización solicitada.



Gráfico 9 Flujograma Subproceso Cotización de Seguro

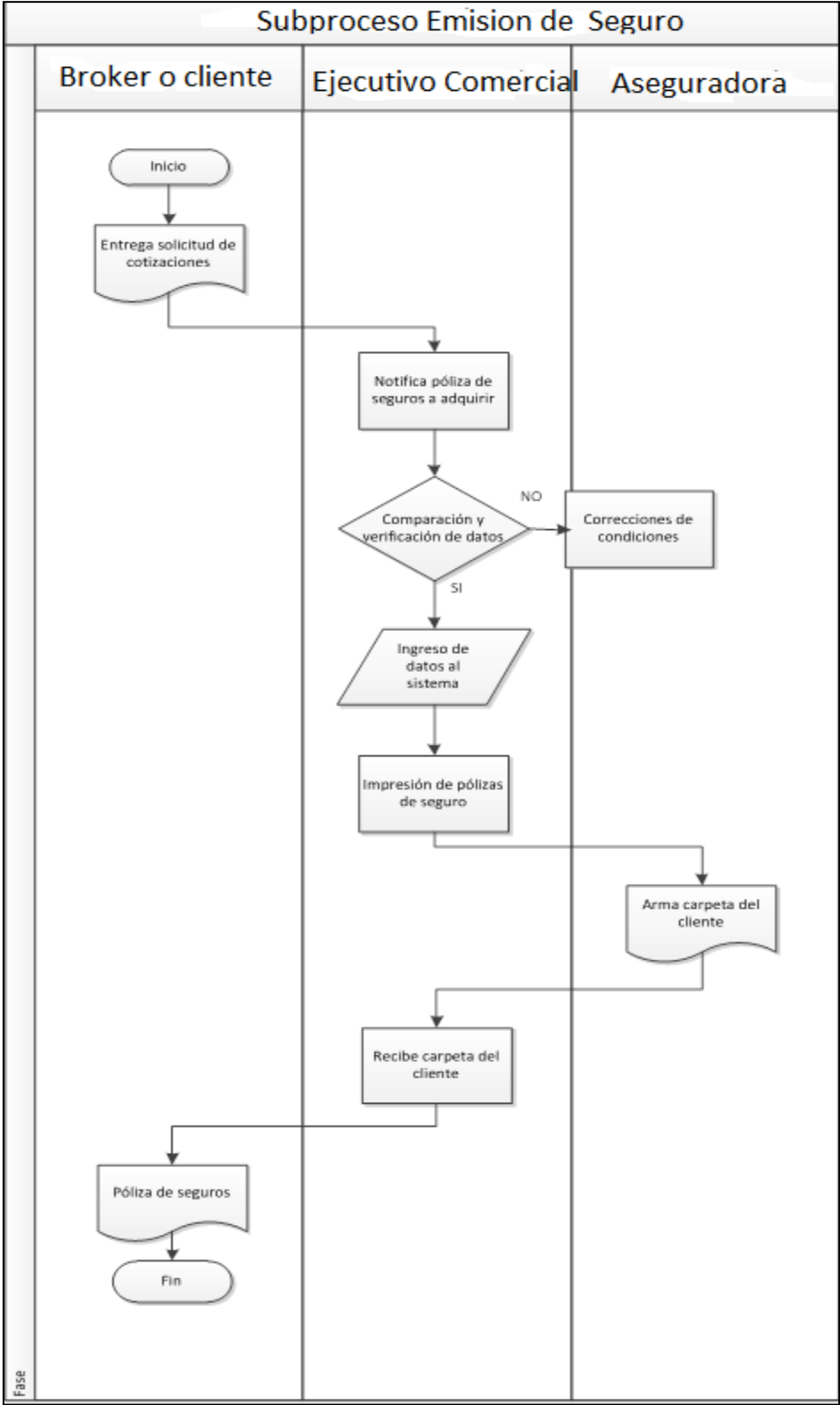


Elaborado por: Las autoras

### **Subproceso Emisión de Seguros (Vehículos)**

1. Entrega la solicitud de Emisión de Póliza por parte del bróker al Ejecutivo de cuenta de la Aseguradora elegida; una vez que se encuentre realizada la debida inspección conjuntamente con la documentación respectiva.
2. El ejecutivo comercial realiza la verificación de los datos (Análisis Técnico del Solicitante)
3. Se procede a ingresar los datos al sistema.
4. Se solicita a la Aseguradora, la impresión de la póliza con firma y sello.
5. El Bróker de seguros arma la carpeta para el cliente con la documentación respectiva.
6. Se entrega al cliente para su respectiva firma de aceptación final y recepción del pago.

Gráfico 10 Flujograma Subproceso Emisión de Seguro

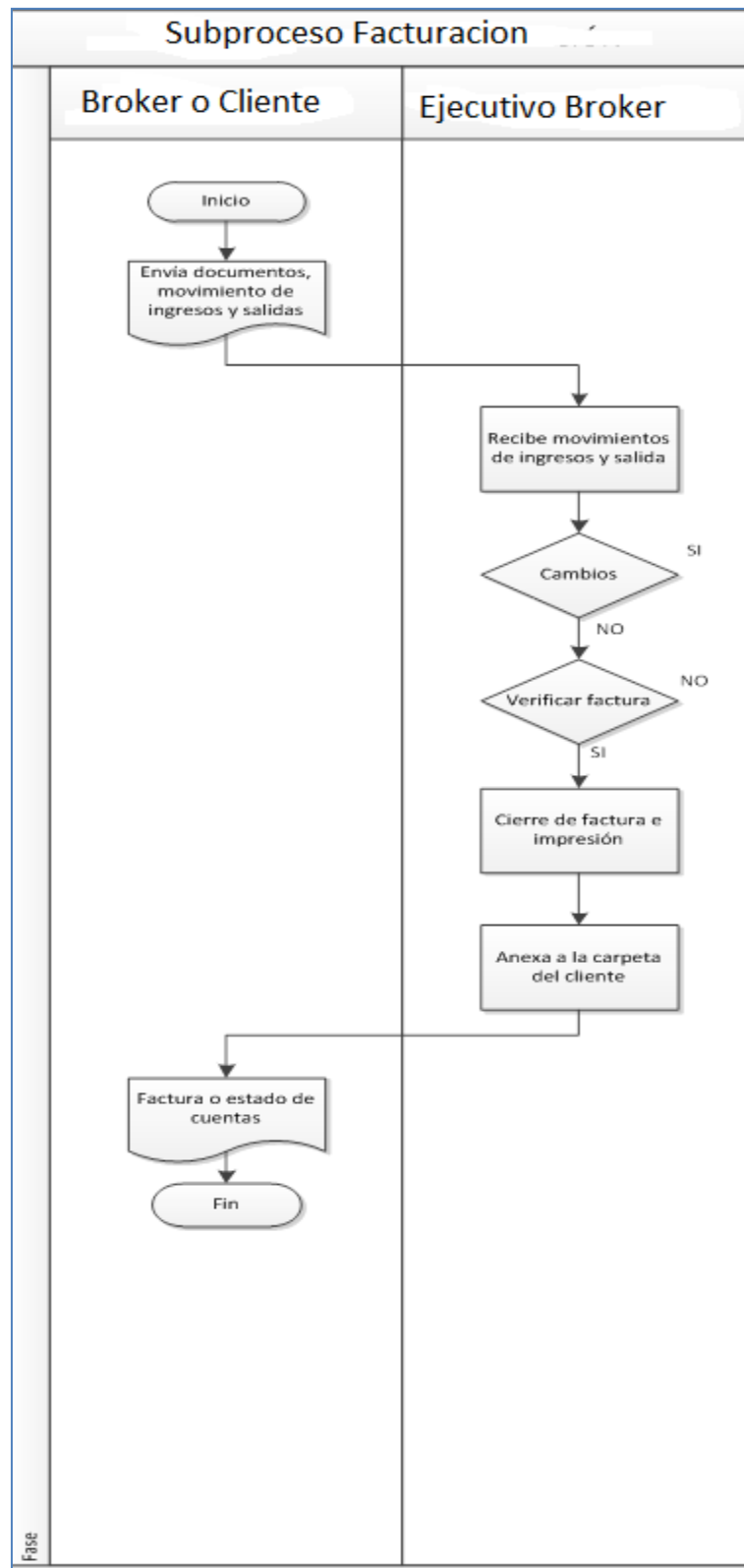


Elaborado por: Las autoras

### **Subproceso Facturación**

1. Cliente envía los listados de personal o vehículos con movimientos de ingresos y salidas que debe constar en la factura o se recepta los datos personalmente si es cliente individual.
2. Ejecutivo comercial recibe mediante carta o mail los movimientos de ingresos y salidas y realiza los cambios respectivos en el sistema los cuales deben constar en la factura.
3. Si existen ingresos o bajas de vehículos se procede al cambio en el sistema. Caso contrario se continúa con el cierre de factura.
4. Se realiza el cierre de la factura en el sistema y se imprime los listados y carátulas para después enviar a Sub gerencia Administrativa para su revisión y distribución a los clientes.
5. Envío de facturas o estados de cuenta a clientes y recepción de pagos.

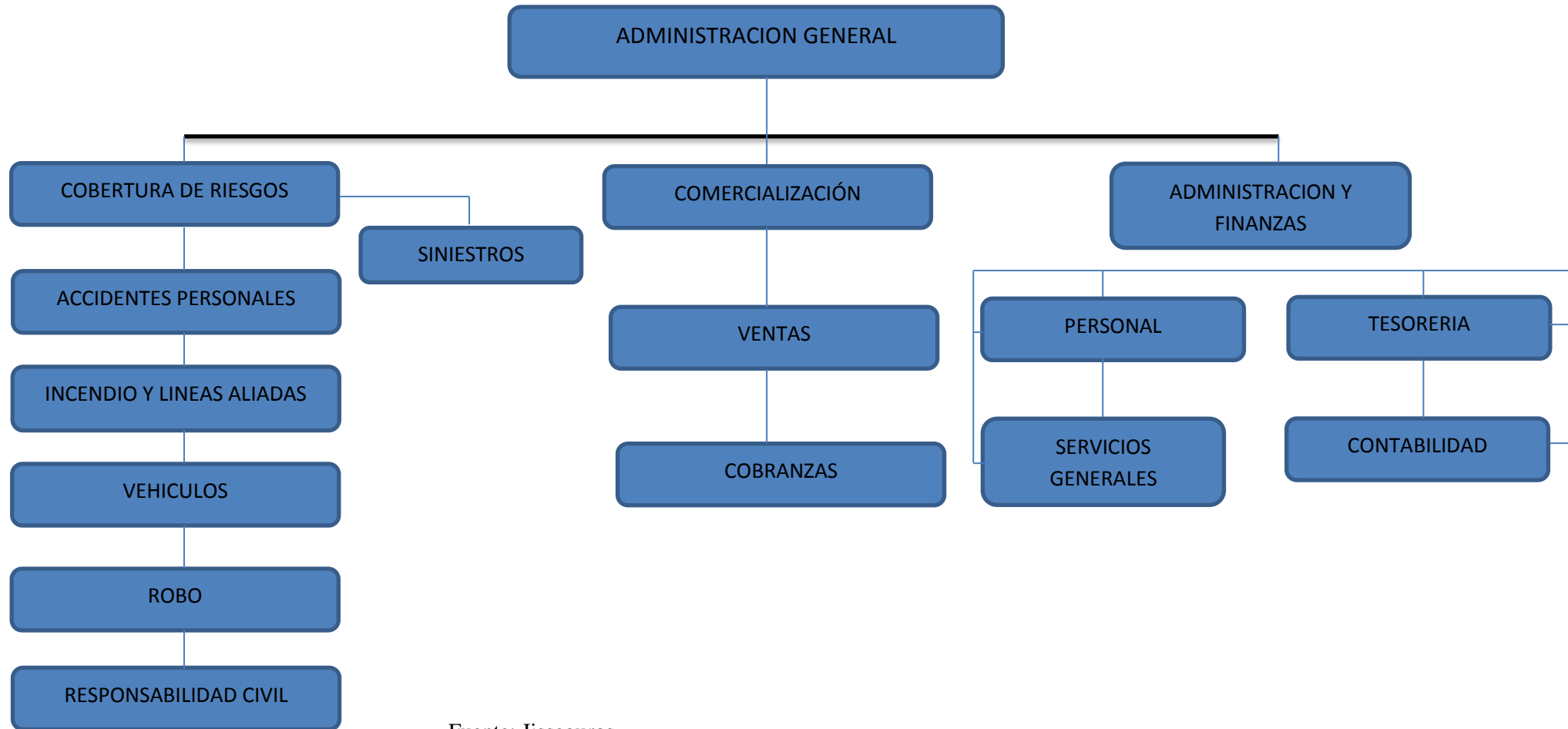
**Gráfico 11 Flujograma Subproceso Facturación**



**Elaborado por:** Las autoras

## BROKER DE SEGUROS JISSEGUROS DE LA CIUDAD DE QUITO

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Jisseguros

Elaboración: Las autoras

### 3.2 Diagnóstico de la situación actual

#### 3.2.1 Análisis externo

Para estudiar la situación de la empresa, se iniciará con un análisis de los factores externos, es decir los que afecta de forma externa a la empresa, sin que exista posibilidad directa de modificarlos. A continuación se presentan los factores externos iniciando por el factor económico.

##### 3.2.1.1 Macro ambiente

El análisis de este ambiente permite el conocer cada uno de los diversos aspectos positivos, negativos y su respectiva influencia en la organización, lo cual servirá para la toma de decisiones en los directivos de una forma oportuna para poder enfrentar amenazas las debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas, oportunidades .

##### 3.2.1.1.1 Factor económico

#### Producto Interno Bruto

El producto interno Bruto es uno de los principales indicadores de la economía de un país, de esta manera permite determinar épocas de crecimiento económico, así como épocas de decrecimiento y que se sienten en toda la economía como es el caso de la recesión. A continuación se presenta un cuadro de la evolución del PIB en el Ecuador en los últimos 7 años:

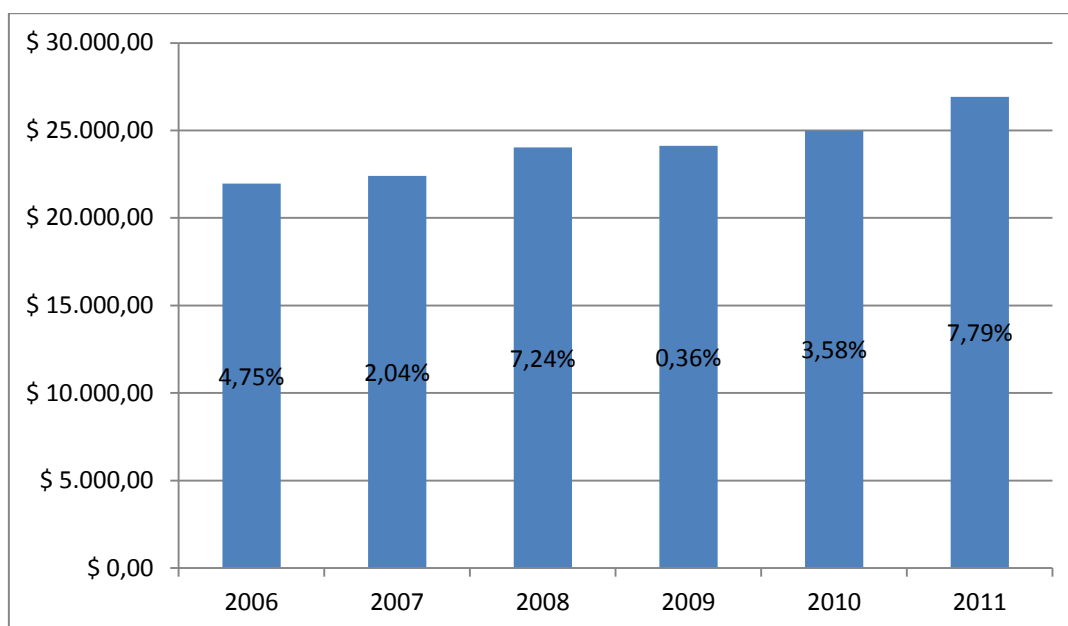
**Tabla 8Producto Interno Bruto**

AÑO	MILLONES DE DÓLARES (precios del 2000 desestacionalizado)
2005	20.966.000
2006	21.962'131
2007	22.409'653
2008	24.032'489
2009	24.119'455
2010	24.983'318
2011	26.928'190

**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

**Elaborado:** Las autoras

**Gráfico 12. Producto Interno Bruto total (Millones de dólares y porcentaje de variación)**



**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

**Elaborado:** Las autoras

Como se observa el PIB real ha tenido un crecimiento constante bastante importante en los últimos años, destacándose su crecimiento principalmente del 2007 al 2008 y actualmente del 2010 al 2011. Es claro también observar un crecimiento porcentual que casi ha tomado un valor de cero en el año 2009 lo cual es explicado principalmente por la crisis económica mundial, pero que finalmente tuvo menor incidencia en el Ecuador que en muchos otros países de manera comparativa, por tanto este indicador muestra un crecimiento de la economía de manera estable, e inclusive con una tendencia importante principalmente el último año, lo cual confirma mediante uno de los principales indicadores que la economía es estable y esto fomenta la inversión interna y externa.

Por su parte así como en cualquier empresa, las empresas de seguros y brokers se ven afectadas de manera favorable por este crecimiento y estabilidad de la economía, que mantiene una tendencia positiva.

## **Inflación**

La inflación se define como el alza continua y persistente de los niveles de precios, su medición se realiza sobre el costo de diversos bienes y servicios. Su importancia radica que el alza o disminución de la inflación influye en el incremento o disminución de los precios de los bienes



y servicios y genera un impacto ya sea positivo o negativo generando variaciones en los sectores económicos del país. A continuación se muestra los datos sobre la inflación:

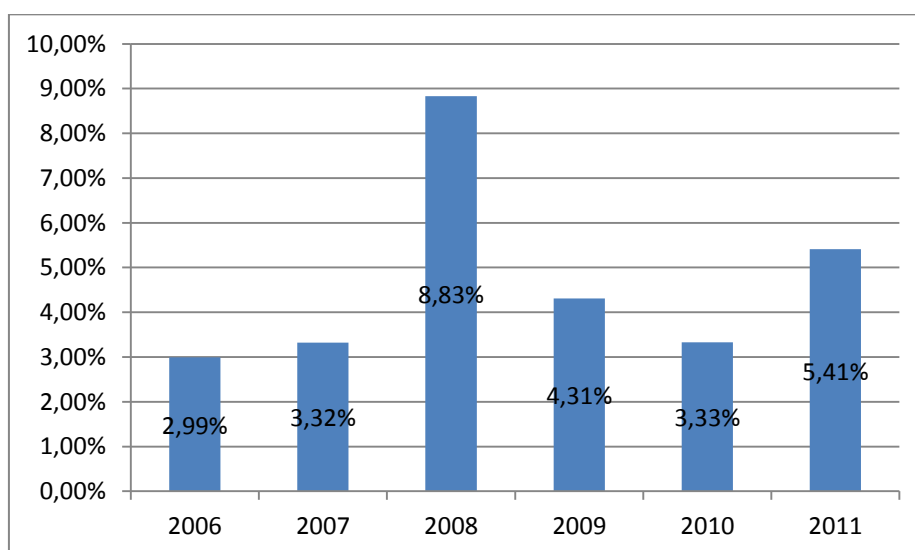
**Tabla 9 Comportamiento de la Inflación**

AÑO	PORCENTAJE
2006	2,99, %
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41 %

**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central. 2010.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 13 Comportamiento de la Inflación**



**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central. 2010.

**Elaborado por:** Las autoras

Como se puede observar en la gráfica histórica, la inflación en el Ecuador ha tenido una variabilidad aceptable, donde los valores fluctúan entre 2,99% hasta 8,83%, año en el que se afectada la misma principalmente por las subidas de precios en educación (2.86%), alimentos y

bebidas no alcohólicas (5.90%) y, alojamiento, agua, electricidad, gas y otros (5.48%); áreas con mucha importancia dentro de la canasta básica contribuyendo al incremento de la inflación anual<sup>44</sup>. Para los siguientes años se ha vuelto a mantener la inflación dentro de valores sin una variación excesiva, aunque en el 2011 nuevamente ha existido una inflación algo alta (5,41%) incrementando más de 2 puntos porcentuales a la inflación del año 2010.

Sin embargo estas variaciones de la inflación no están teniendo un efecto perjudicial en la economía, hay que recordar que para el año 1999 la inflación alcanzó cifras que superaron el 70% lo cual sí constituía un problema grave en la economía ecuatoriana, y a partir del año 2000 con la dolarización en el Ecuador, los precios se estabilizaron notablemente alcanzando los valores que actualmente se están observando, los cuales generalmente están bajo el 5%. Si bien es cierto existe un efecto sobre el incremento de precios, especialmente en los años de mayor inflación, el mismo no es excesivo y ha permitido reflejar de manera general una estabilidad en relación a los precios y por tanto un indicador importante para que la economía del país se dinamice, puesto que ante precios que no varían significativamente, las tasas de interés tampoco lo hacen y por tanto el costo del dinero no es demasiado alto para los créditos y se genera un comercio y consumo más fluido.

En el campo de los seguros, esta estabilidad ha permitido apoyar al crecimiento de las empresas aseguradoras, así como de los brokers, este es el caso de la empresa JISSEGUROS; misma que ha tenido un crecimiento en los últimos años.

### **Tasa de interés**

El sector financiero es un actor principal en el desarrollo y crecimiento económico de un país es por esto que se afirma que las instituciones financieras son una radiografía de la economía de un país. Dentro de la tasa de interés se encuentra la tasa activa y la tasa pasiva.

A continuación se detalla la fluctuación de las tasas de interés tanto activa como pasiva en los últimos años.

### **Tasa Activa Efectiva**

La tasa de interés activa hace referencia a la tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes, por lo cual su evolución se detalla a continuación.

---

<sup>44</sup> Ibídem

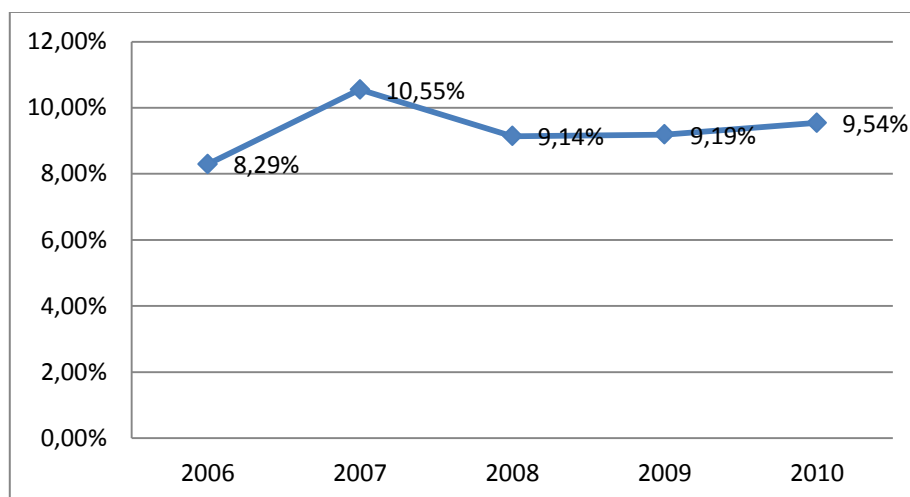
**Tabla 10 Comportamiento Tasa Activa**

AÑO	PORCENTAJE (%)
2006	8,29%
2007	18.00 %
2008	9,14%
2009	17.94%
2010	15.94%
2011	15.91%
2012	15.91%
2013 Junio	15.91%

**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 14. Tasa Activa Efectiva**



**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

Como se puede apreciar, el comportamiento de la tasa activa presenta una tendencia creciente a partir del año 2008, en este año su indicador fue del 9.14% llegando al 2009 con un porcentaje del 9.19%. Para el 2010, esta variable también se incrementó en 0,35 puntos con respecto al año anterior, cerrando el año con una tasa activa de 9,54%.

A pesar de la reformas existentes para controlar el crecimiento de las tasas de interés, éstas tasas son altas para quienes acceden a créditos bancarios, ya que los montos a pagar complican el desarrollo de la empresa, puesto que no se tiene la posibilidad de incrementar capital, adquirir maquinaria, o solucionar problemas financieros de la empresa, a un corto o mediano plazo, lo que a su vez genera que la capacidad productiva no se incremente y por ende que no exista mayor rentabilidad.

### **Tasa de Interés pasiva**

El comportamiento de la tasa en los últimos 5 años presenta variaciones, como se puede apreciar en su respectivo gráfico; por ende desde los años (2006 – 2010) se registró una tasa pasiva baja de 4,26% en el año 2006 y la tasa pasiva más alta en el año 2007, cerrando este año en 5,79%. Para el 2010 la tasa se ubicó en 4,28%.

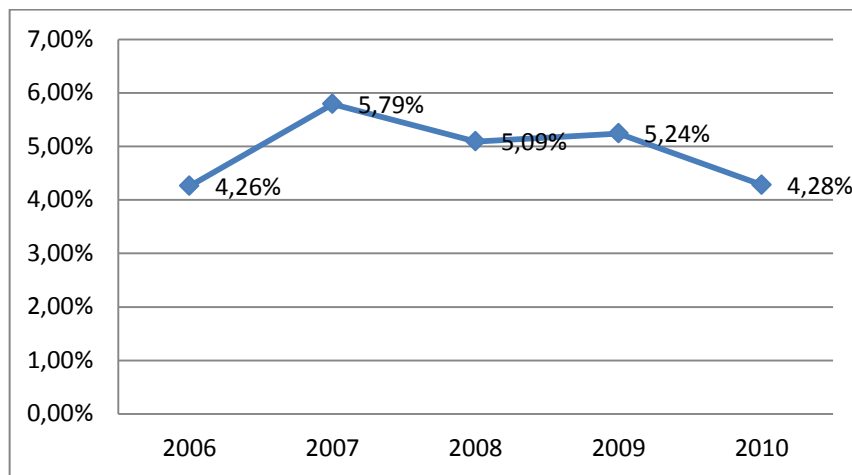
**Tabla 11 Comportamiento Tasa Pasiva**

AÑO	PORCENTAJE (%)
2006	4,26%
2007	5,79%
2008	5,09%
2009	5,24%
2010	4,28%
2011	4,51%
2012	4,53%
2013 Junio	4.53%

**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 15. Tasa Pasiva**



**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

El bróker de seguros Jissegueros” se verá afectado ya que si desea realizar depósitos a largo plazo, la misma obtendrá un porcentaje mínimo de ingresos a sus cuentas por el dinero depositado; el porcentaje de interés que el sistema bancario otorga por el uso del dinero es mínimo.

### **Riesgo país**

Se puede definir al riesgo país como la capacidad y predisposición de una nación para cumplir sus obligaciones externas.

La calificación de riesgo es importante porque sus usuarios son todas las personas naturales y jurídicas que de una u otra forma mantienen acreencias o están interesados en invertir en el país.

Hasta principios de 1999, el país era considerado de alto riesgo especulativo. Sin embargo, la crisis financiera y el congelamiento de los depósitos conllevaron a un primer descenso de la calificación a CCC estable; es decir, el Ecuador pasó a ser considerado de alto riesgo de no pago, pero con buena posibilidad de recuperación de deuda.

Debido al descenso constante del nivel de las reservas, alto déficit fiscal, excesivo endeudamiento interno, se produjo otra reducción de la calificación de riesgo país a CCC negativo; y para octubre de 1999 la calificación cayó drásticamente a D (no pago, sin potencial de recuperación) tras la imposibilidad de pago de la deuda Brady y Eurobonos.

Con la dolarización el riesgo país tuvo una reducción considerable, al disminuir el índice EMBI (proporcionado por la empresa JP Morgan) el cual mide el riesgo en función de la deuda externa.

El EMBI bajó del 39,6% en enero de 2000 al 12,3% en enero del 2001 y al 11,8% para el 22 de febrero de 2002; es decir, el costo de oportunidad o rendimiento mínimo que exigiría un inversionista en el Ecuador sería de 16,8%, ya que al nivel de riesgo(11,8%) hay que añadir la tasa de los bonos libres de riesgo del Tesoro de Estados Unidos, que a 30 años plazo están en el 5% anual.

Para diciembre del 2006 y el 2007, el Banco Central muestra los siguientes datos respecto al Riesgo País.

**Tabla 12 Comportamiento Histórico Riesgo País**

<b>Fecha</b>	<b>Valor en Puntos</b>
Diciembre-22-2006	852
Diciembre-26-2006	854
Diciembre-27-2006	878
Diciembre-28-2006	889
Diciembre-29-2006	920
Enero-02-2007	922
Enero-10-2007	893
Enero-15-2007	827
Enero-25-2007	1018
Enero-31-2007	822
Febrero-01-2007	784
Febrero-02-2007	788
Enero 2008	652
Enero 2009	775
Enero 2010	360
Enero 2011	793
Enero 2012	564
Junio 2013	803

**Fuente:** BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

**Elaborado por:** Las autoras

### **3.2.1.1.2Factor social**

#### **Pobreza**

La tasa de pobreza a nivel nacional, según el Banco Central del Ecuador (BCE), se ubicó en diciembre del 2011 en el 28,37%, con 8,37 puntos menos que diciembre del 2007 cuando se registró una cifra del 36,74%.

Por otra parte, la tasa de pobreza urbana al 2011 disminuyó en 7,16 puntos porcentuales frente a la tasa registrada en diciembre del 2007, siendo la más baja de todo el periodo analizado (Banco Central del Ecuador, 2011).

Según el BCE, en el mes de junio de 2012 la incidencia de la pobreza urbana en las diferentes provincias del país disminuyó en relación a las tasas observadas en junio de 2011.

Al igual que en la serie de incidencia de pobreza, a partir de septiembre de 2010 se observa una tendencia decreciente en la tasa de extrema pobreza urbana, alcanzando un valor de 3,97% en junio de 2012; 1,97 puntos porcentuales menos que la tasa registrada en junio de 2011.

#### **Empleo**

Para determinar la tasa de empleo, el INEC ha tomado en cuenta personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones). Es así que se presenta los datos de ocupación:

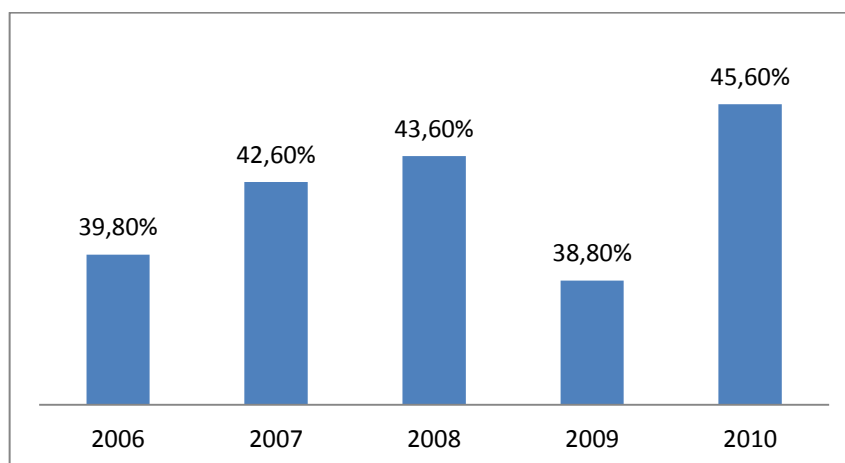
**Tabla 13 Comportamiento del Empleo**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2006	39,8%
2007	42,6%
2008	43,6%
2009	38,8%
2010	45,60%
2011	44,8 %
2012	49,90%
2013	48, 66%

**Fuente:** INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 16. Tasa de Ocupados plenos o Empleo**



**Fuente:** INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Analizando la tendencia, se observa que a partir del 2006 esta variable presenta incrementos, estancándose al año 2009 donde el empleo tuvo su punto más bajo alcanzando 38,80%. Para el 2010 se puede observar un repunte, logrando ubicarse en el 45,60%.



## Desempleo

El desempleo en Ecuador representa uno de los principales problemas estructurales en una economía. Al año 2009 el desempleo se ubicó en 7,9% (377.000 desempleados), casi un punto porcentuales por encima de lo alcanzado en el mismo mes del año anterior 2008, que fue de 7,3%. (288.000 desempleados), es decir entre 2008 – 2009 el incremento en el número de desempleados fue de 89.000 personas.<sup>45</sup> Para el año 2010, se ubicó en el 6,11%

En materia de desempleo un individuo puede tardar hasta 18 semanas en encontrar un nuevo empleo, según un estudio del Banco Central

**Tabla 14 Comportamiento del Desempleo**

AÑO	PORCENTAJE
2006	5,8%
2007	6,1%
2008	7,3%
2009	7,9%
2010	6.10 %
2011	5,72%
2012	5,00%
2013	4,12

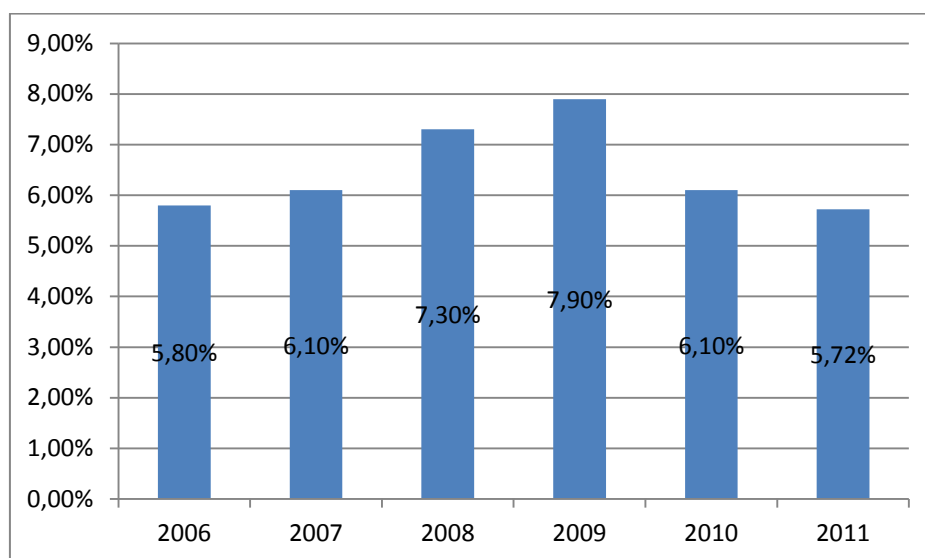
**Fuente:** INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Las autoras

---

<sup>45</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.

**Gráfico 17 Comportamiento del Desempleo**



**Fuente:** INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Las autoras

Como se observa en los resultados, el desempleo en los últimos años se ha mantenido con una variabilidad normal, sin valores extremos, lo cual muestra también que en relación a empleo el Ecuador se mantiene en niveles aceptables.

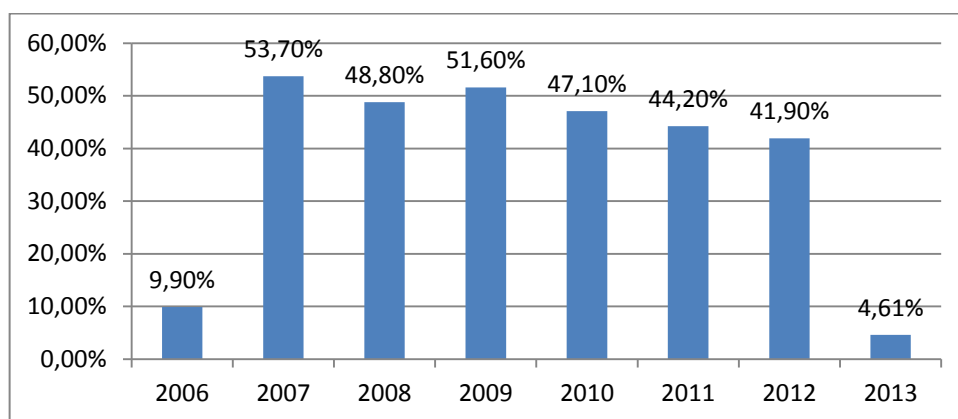
### **Subempleo**

El subempleo es la situación que se produce cuando una persona está capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente sino que toma trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y después se capacitan y se titula. Este fenómeno ha estado presente en el comportamiento de la economía del Ecuador por lo cual resulta necesario su análisis por lo tanto su comportamiento se estructura así:

**Tabla 15 Comportamiento del Sub empleo**

AÑO	PORCENTAJE
2006	9,90%
2007	53,7%
2008	48,8%
2009	51,6%
2010	47,10%
2011	44,2%
2012	41,9%
2013	4,61%

**Gráfico 18 Comportamiento del Sub empleo**



**Fuente:** INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Las autoras

Después de analizar al comportamiento del subempleo se identifica que para el año 2009 se registra una tasa de 9,90% pero también se identifica que el mayor índice de subempleo se identifica en el año 2007 con una cifra del 53,7% como fruto de la inestabilidad económica, política, social además se evidencia que el país se encuentra todavía afectado por los impactos de la dolarización en el año 2000.

También se identifica que la cifra más baja de desempleo es en el año 2013 con una cifra de 4,61% por lo cual se resalta que la población ecuatoriana cada vez más posee una ocupación plena por lo cual es fruto de la estabilidad y crecimiento que el país registra.

### **3.2.1.1.3 Factor político**

Ecuador desde hace años mantiene una crítica inestabilidad política, evidenciada por los constantes cambios de gobierno, lo cual ha ahuyentado a la inversión extranjera y ha provocado que el capital nacional fugue a otros países con menor riesgo; impactando sobre las condiciones sociales y laborales, lo cual afecta las bases de gobernabilidad política y la credibilidad de las instituciones públicas.

Asimismo al existir una gran cantidad de leyes, pero poca claridad en sus aplicaciones crece la incertidumbre social, económica y la falta de seguridad en todo tipo de inversiones.

Ecuador ha pasado muchas etapas como: la influencia del modelo neoliberal, el impacto económico de la crisis mundial ya que se redujeron notablemente las exportaciones, también el ingreso de divisas al país.

La ruptura de dialogo del Presidente Correa con algunos sectores como la prensa, la sublevación e intento de un golpe de estado por parte de la fuerza pública, etc.

Todos estos acontecimientos han hecho que se mantenga la inestabilidad política a pesar de los resultados económicos y sociales favorables que actualmente tiene el país.

### **3.2.1.1.5 Factor tecnológico**

El Ecuador cuenta con proveedores para todos los servicios que la tecnología ofrece a nivel mundial. El portafolio de los proveedores se caracteriza en el campo de software, internet, telefonía fija y celular, entre otras. Pese a disponer de los servicios tecnológicos, la penetración y acceso de los mismos a la población en general es limitada.

En relación a servicios de internet, tan solo un 10.13% de la población tiene acceso directo al servicio de quienes tienen acceso a Internet, tan solo un 29.5% de la población total del Ecuador cuenta con internet en casa. El campo de las telecomunicaciones móviles, según el Conatel, en el país existen más de 9 500.000 abonados a telefonía celular.

A nivel de Sudamérica Ecuador es el 2° país con mayor penetración de celulares con un 55% de la población. Además existen tecnologías alternativas con la extensión de redes inalámbricas en zonas periféricas y rurales con el fin de masificar el acceso a servicios de comunicación de

voz y transmisión de datos. En el país el manejo de la tecnología es cada vez más notorio ya que el sector de los seguros ha tomado en manejo de las tics ya que el sector trabaja con un gran volumen de información para adecuar el precio del producto, diseñarlo y adaptarlo a las necesidades de los clientes.

La Red (Internet) se está convirtiendo en una pieza fundamental para la competitividad de cualquier empresa dentro del mercado y las empresas de seguros no son una excepción, sino todo lo contrario. y son imprescindibles para ser competitivos en procesos tan vitales como la gestión de clientes, la relación con proveedores o la asistencia on line.

Después del análisis al factor tecnológico se puede identificar una oportunidad ya que el uso de las tics y tecnología en el país cada vez más avanza y que los software y dispositivos se pueden adaptar a los servicios que cada vez son más especializados en donde las empresas de seguros podrán ofertar en el mercado con el fin de satisfacer al cliente.

#### **3.2.1.1.4 Factor ambiental**

Hace más de una década el tema de seguros no era de gran conocimiento en el Ecuador, hasta se podría decir que tener un seguro era un lujo al que solo podían acceder las personas de un nivel económico alto

Pero en el transcurso de este tiempo el mercado asegurador ha tenido un considerable crecimiento, sea por que el nivel de cultura de seguro ha aumentado ya que las personas buscan información, o en los trabajos les proporcionan u tipo de seguro especifico o motivan a la compra de este servicio.

Además es necesario señalar que el nivel de analfabetismo en el país es del 8,4 el cual se ha reducido notablemente en los últimos anos ya que era del 24% aproximadamente.

Debido a que el analfabetismo se ha reducido notablemente ya que los niveles de cultura y educación de la población se incrementaron y apareció la necesidad de contratar un servicio de seguros para protegerse de los diversos inconvenientes y protección de sus bienes-muebles.

En la década de los 70 se han dado cambios más importantes en la legislación en relación a los seguros por los efectos de la era petrolera y el desarrollo de la producción ecuatoriana, todos estos factores han influido en el crecimiento de la actividad de los seguros.

Como país en general, el sector de seguros en Ecuador está en buen nivel y está creciendo en línea con la evolución de la economía ecuatoriana.

Además hay grandes oportunidades para que el sector se desarrolle, especialmente en temas de productos, distribución y habilidades técnicas de aseguramiento. De esta manera, se podrá seguir satisfaciendo las necesidades del país, mientras la economía y la clase media aumentan.

Debido a que la tendencia de crecimiento del sector de los seguros en el Ecuador es positiva, por lo tanto el bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito deberá diseñar estrategias para captar el mercado e incrementar su cartera de clientes para poder ser parte del crecimiento del sector de los seguros y mejorar sus ingresos económicos.

#### **3.2.1.1.6 Factor legal**

Los gobiernos a través de la historia se han constituido como causantes de grandes cambios en los sectores productivos del Ecuador.

Por lo cual el Ecuador desde su vida republicana en el aspecto político siempre ha registrado una cierta inestabilidad en relación al factor político y en especial al sector de los seguros por lo cual se resume de la siguiente forma

Durante el gobierno de Jamil Mahuad se produjo la crisis financiera más devastadora en el Ecuador, situación que afectó directamente a toda la población y de igual manera a las empresas aseguradoras, las mismas que pasaron por momentos de recesión y en el caso de muchas aseguradoras que pertenecían a grupos financieros, fueron liquidadas o pasaron a manos del estado. El caso de los seguros se incluye dentro de esta situación,

El gobierno de Lucio Gutiérrez, mediante Decreto Ejecutivo No. 1153 del 9 de diciembre de 2003, expidió reformas al Reglamento General a la Ley General de Seguros entre las que se establece la facultad de la Superintendencia de Bancos y Seguros para fijar el patrimonio o capital pagado mínimo tanto para la constitución de las personas jurídicas que conforman el sistema de seguro privado como para las que se hallan en operaciones; y de igual manera permite que sea este organismo quien determine el cálculo del margen de solvencia.

Durante el gobierno de Alfredo Palacios mediante decreto N° 1705 publicado en el Registro Oficial No 342 de 18 de junio de 1998, obliga a las compañías de seguros a mantener en custodia todos los títulos valores adquiridos y reportar a la Superintendencia de Bancos dichos movimientos a través del envío mensual de estados de cuenta. Durante el gobierno de Palacios se elaboró el reglamento para el funcionamiento del SOAT.

En 1998 se elaboró la Nueva Constitución y se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el Presidente Correa en el año 2009 fue reelegido en el cargo en que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año.

Durante el Gobierno de Rafael Correa entra en vigencia el SOAT y se efectúan modificaciones al reglamento existente,

Por otro lado dispone que sea la Aseguradora del Estado, Seguros Sucre, quien asegure a todo el sector público.

El mercado de los seguros del Ecuador se encuentra actualmente regulado por la Ley General de Seguros del Ecuador, y la institución de que regula estas actividades y la encargada de hacer cumplir esta ley es la Superintendencia de Bancos.

Después de analizar a la situación política del país en relación al mercado de seguros del país se puede identificar que pese a que existe una inestabilidad política ya que las leyes se cambian constantemente se puede identificar que el sector se encuentra regulado y a la vez existe por parte de las autoridades públicas de turno una apertura hacia este sector pero esta apertura es para las aseguradoras públicas.

Además existe la Ley General de Seguros del Ecuador por lo cual los sectores en especial el del transporte está obligado a contratar un seguro (SOAT) por lo cual se puede identificar una oportunidad para el bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito.

### **3.2.1.2 Micro ambiente**

El análisis al micro ambiente de la organización, va a facilitar la oportunidad de identificar cada uno de los factores y su influencia en la organización para su posterior control, este análisis permita la obtención de puntos de carácter sensible los cuales deben ser administrados por la organización.

#### **3.2.1.2.1 Sector Seguros en el Ecuador**

En los últimos 26 años la industria de los seguros del Ecuador ha caminado despacio, en cuanto a nivel de profundización de servicios de seguros se refiere; así pues, tras revisar las cifras, la diferencia entre diciembre de 1980 y diciembre de 2007 es de apenas 0.75 puntos porcentuales y respecto de marzo de 2008, habría una diferencia de 0.89 puntos porcentuales, lo cual traduce un grado de aumento de dicha tasa, más bien bajo en el tiempo.

Se debe anotar, como recomendación al sector, una mayor consideración al desarrollo de los ramos jóvenes con posibilidades de crecimiento, lo cual traerá consigo mayor producción en términos de prima neta pagada y por ende mayores niveles de profundización de la actividad en la economía nacional. Hay que subrayar en este punto, la importancia del sector asegurador ecuatoriano, el cual sigue siendo uno de los claves en el desarrollo dentro del sistema financiero ecuatoriano; más aún ahora que se ha producido un elevado nivel de turbulencias en el mercado mundial tras las perspectivas de la economía en todo el planeta.

Desde 1980 la industria de los seguros del Ecuador ha caminado despacio, en cuanto a nivel de profundización de servicios de seguros se refiere; la diferencia entre diciembre de 1980 y diciembre de 2007 es de apenas 0,75 puntos porcentuales y respecto de marzo de 2008, habría una diferencia de 0,89 puntos porcentuales.

Sin embargo el nivel de crecimiento a partir del 2008 este fue en aumento. A diciembre de 2009 el crecimiento de los seguros fue de 5,5% y a diciembre de 2010 este se ubicó en 17,3%.

Para el año 2010 el sector asegurador del país creció en un 17% en 2010 tras varios años de mantenerse con un crecimiento no mayor al 1% anual y con una profundización no mayor al 0,75% según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Según los datos de SBS, los seguros de vida crecen más rápido en 18,6%, frente a 11,5% del año anterior. El incremento global en primas netas, esto es incluyendo seguros generales y vida fue de 17,5%.

Los ramos de seguros generales con mejor desempeño fueron los de accidentes personales, riesgos técnicos, riesgo múltiple y aviación, mientras que las de peor desempeño fueron los seguros de riesgos especiales, fianzas y transporte.

Las empresas del sector mantienen un nivel crecimiento que bordea el 20%, debido en gran medida a las medidas gubernamentales. "El crecimiento evidenciado en las empresas aseguradoras el año anterior se debe en gran medida a la medida del gobierno de crear el seguro obligatorio de accidentes de tránsito",

Este mercado crece en un 20%, pero así mismo, crece el número de competidores, "pero el crecimiento en negocio de un nuevo producto de desarrollo de nichos nuevos, no supera el 10% de ese total",

En 2010 las aseguradoras pagaron \$1 107 593 046, mientras que en 2009 el monto fue de \$942 561 990.



El mercado de seguros de vivienda en el Ecuador es de \$90 144 451. En el 2010 la producción de seguros en el ramo de incendios y terremotos creció en un 15%, El crecimiento anual de la industria es del 15%.

### **Principales problemas del sector**

- Al mercado no solo le hace falta crecer en primas sino en sus segmentos de mercado, es decir llegar a estratos desatendidos de la población.
- Ausencia de una estrategia para llegar a masificar el servicio es coordinar acciones a través de las cooperativas.
- En el país hace falta desarrollar una cultura del seguro de acuerdo a las necesidades que tenga cada cliente.
- La Junta Bancaria también estableció que las empresas de seguros o de reaseguros deberán someterse a un programa de regularización

#### **3.2.1.2.2 Mercado**

Para comprender la estructura del mercado de seguros en el Ecuador es necesario desarrollar un análisis para identificar a las 10 principales compañías que tiene un ranking pre-establecido en el Ecuador cabe mencionar que existen alrededor de 43 compañías aseguradoras autorizadas a operar por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de las cuales se considerara las mas importantes:

**Tabla 16 Ranking 10 principales compañías de Seguros**

COMPañÍA	USD AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
QBE Seguros Colonial	150.421.079
Seguros Equinoccial	93.833.451
Seguros Sucre	80.648.419
Rio Guayas Compañía de Seguros	71.620.747
Ace Seguros	66.578.810
AIG Metropolitana	65.732.642
Aseguradora del Sur	63.184.662
Seguros Pichincha	59.127.290
Panamericana del Ecuador	52.798.474
Seguros Unidos	50.190.619
Mapfre Atlás	45.091.703

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Ranking por compañías y seguros diciembre del 2011.

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.2.1.2.3 Productos y servicios

El sector de los seguros en el país se caracteriza por proveer a sus clientes servicios caracterizados por la apertura de pólizas nuevas y renovaciones de seguros de vida tanto individuales como colectivos.

Los principales tipos de seguros que se ofertan en el país son:

- Vehículos: protección total del vehículo contra robos, choques, daños, etc.
- Empresas: bienestar para el negocio ante posibles riesgos.
- Hogar: Seguro para proteger la vivienda y los bienes.
- Protección familiar: Accidentes personales y círculo familiar productos que afronta las consecuencias económicas de un accidente personal y/o familiar.

- Cargo: Una buena compañía para el transporte seguro de la mercancía, vía aérea, marítima y terrestre.
- Pesquero: Protección para toda herramienta de trabajo e integridad física.
- Sismos: protección hacia la vivienda y contenidos por un posible terremoto.
- Fianzas: Respaldo en la ejecución de proyectos y en la prestación de servicios.
- En el campo: Una herramienta para el desarrollo de cultivos y crías de animales.
- Banca seguro: micro seguro y seguro para la banca corporativa aplicado a la cartera de clientes de las entidades financieras con el fin de comercializar productos de seguros a fines al negocio y de fácil manejo.
- Instituciones financieras: Procesos, actividades y fondos en bienestar para las instituciones financieras.
- Llantas: cubre los neumáticos ante accidentes.
- Responsabilidad civil profesional médica: protege el patrimonio del médico frente a una demanda derivada de impericia, negligencia, errores u omisiones profesionales.

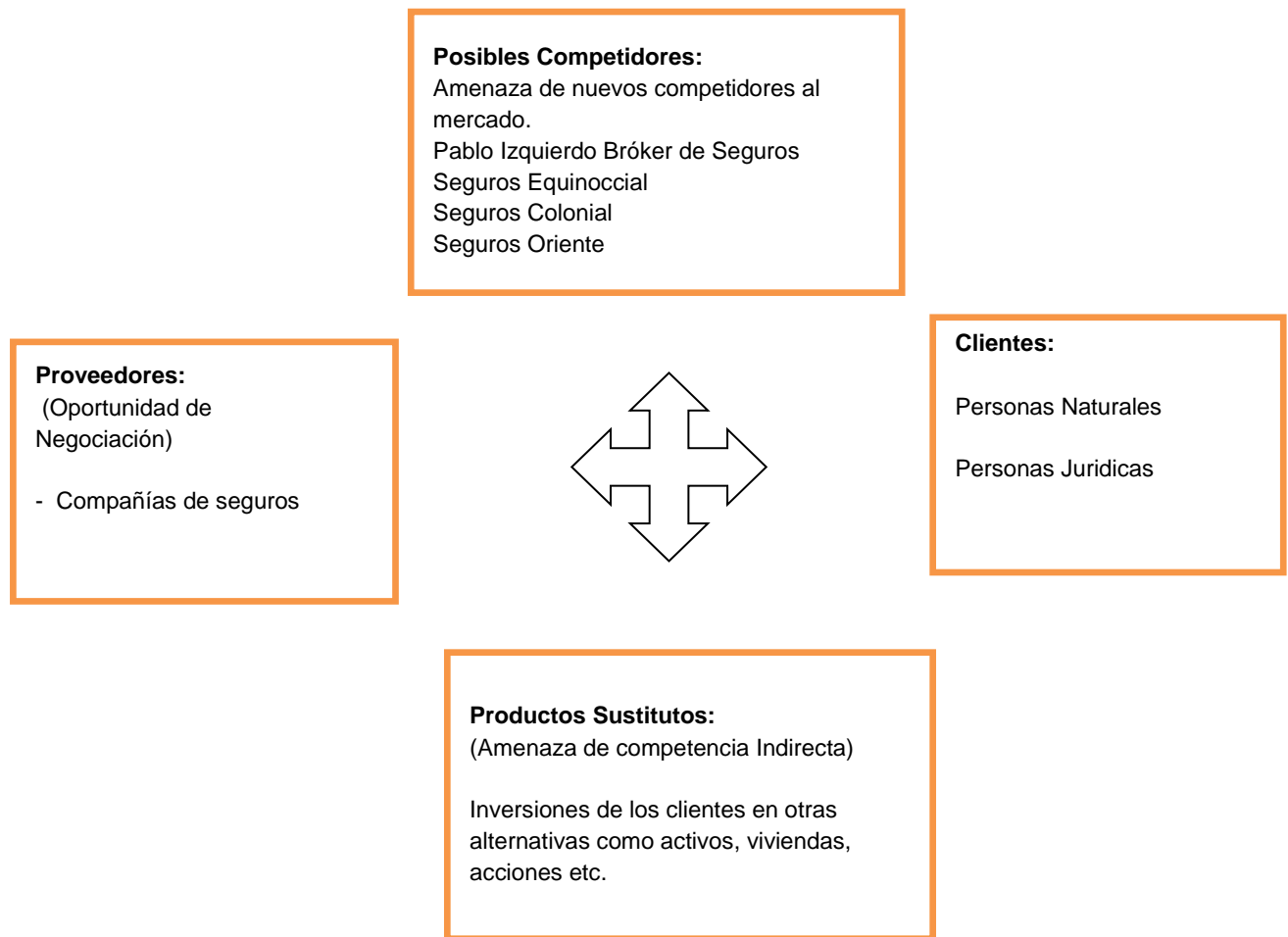
#### **3.2.1.2.4 Clientes**

El sector de los seguros se caracteriza por que su mercado va de la mano con la conducta del consumidor se ve afectada por la cultura y por el medio ambiente que rodea al cliente y condiciona la compra de un producto o servicio. El perfil del consumidor de una aseguradora, son las personas que tienen capacidad adquisitiva para poder realizar el pago de las primas exigidas por la aseguradora, es decir, las personas que pertenecen a la clase económica media y alta. Por lo general la decisión de adquirir una póliza de vida o accidentes la toma el jefe de familia, el cual normalmente es la persona que firma el contrato y hace las aportaciones de las primas. Sin embargo las pólizas pueden dar cobertura en forma individual al jefe de familia o a cada uno de los miembros familiares.

#### **3.2.1.2.5 Análisis competitivo**

En un análisis competitivo se ha identificado que la competencia en el mercado, se da por la presencia de empresas que se dedican a la misma actividad y abarcan un mismo grupo de clientes, para desarrollar este análisis se emplea como herramienta a las fuerzas competitivas de Porter el cual se estructura de la siguiente forma:

**Gráfico 19** Análisis de las fuerzas Competitivas de Porter



**Elaborado por:** Las autoras

**Proveedores:** Al analizar las fuerzas de Porter se consideró que las oportunidades de negocio actuaran como intermediarios de varias compañías de seguros, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus proveedores que en este caso serán las compañías de seguros quienes solicitaran el servicio.

**Competidores:** En cuanto a los competidores están todos los bróker de la ciudad de Quito que actualmente están brindando este servicio, siendo el aspecto de mayor atención y que representa como un riesgo inherente.

**Clientes:** En cuanto a los clientes, no se ha establecido un poder de negociación y no se lo considera como una amenaza al sector, pero es importante mencionar que los servicios deben

actualizarse de acuerdo a los estándares pre-establecidos por los clientes, sin dejar de lado un servicio de calidad y oportuno.

**Productos sustitutos:** En cuanto a los productos sustitutos, en el mercado los clientes potenciales tienen muchas alternativas para seleccionar en que pueden invertir su dinero y como cuidar sus activos.

### 3.2.1.3 Matrices de factores externos

Mediante esta matriz se analizara los factores críticos externos de las oportunidades y amenazas.

**Tabla 17**Matriz de factores externos

#### Oportunidades

	OPORTUNIDADES
<b>O.1</b>	Estabilidad económica en el País
<b>O.2</b>	La economía del Ecuador se ha dinamizado vía efector multiplicar para todos los sectores económicos.
<b>O.3</b>	Las empresas aseguradoras y brókers tienen un crecimiento en el mercado con tendencias positivas.
<b>O.4</b>	Niveles estables de desempleo.
<b>O.5</b>	Existen mayores oportunidades de negociación con las compañías de seguros.

#### Amenazas

	AMENAZAS
<b>A.1</b>	Inestabilidad jurídica, cambio constante de leyes para el sector de seguros y Bróker
<b>A.2</b>	Inadecuada información de los cambios establecidos en las reformas para este sector.
<b>A.3</b>	Alta oferta de bróker en el mercado ecuatoriano.
<b>A.4</b>	Alta competencia de servicios indirectos a los que pueden acceder los clientes.
<b>A.5</b>	Dependencia de la economía del país por productos petroleros.

**Elaborado por:** Las autoras

### Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite identificar a las principales oportunidades, amenazas, valorarlas, calificarlas como base para establecer la situación actual del sector e ir orientando la situación existente y hacia donde se deben encaminar las estrategias. La técnica aplicada para la valoración y análisis está basada en la metodología del autor<sup>46</sup>

Para la valoración de los factores externos se ha considerado que las oportunidades deben responder de la siguiente manera: (4) Respuesta muy bien, (3) Responde bien, (2) Responde promedio, (1) Responde mal dándoles un peso o importancia al impacto, ponderando de acuerdo al peso entre oportunidades y amenazas del 100% a 1

**Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) valoración y puntuación**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>O.1</b>	Estabilidad económica en el País	0,1	4	0,4
<b>O.2</b>	La economía del Ecuador se ha dinamizado vía efector multiplicar para todos los sectores económicos.	0,08	3	0,24
<b>O.3</b>	Las empresas aseguradoras y brókers tienen un crecimiento en el mercado con tendencias positivas.	0,1	3	0,3
<b>O.4</b>	Niveles estables de desempleo.	0,07	2	0,14
<b>O.5</b>	Existen mayores oportunidades de negociación con las compañías de seguros.	0,12	4	0,48
<b>Total</b>		<b>0,47</b>		<b>1,56</b>

<sup>46</sup>DAlessio, Fernando, *Proceso estratégico un enfoque de gerencia*, Centrum , PEARSON EDUCACIÓN , 2008

	AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
A.1	Inestabilidad jurídica, cambio constante de leyes para el sector de seguros y Bróker	0,15	4	0,6
A.2	Inadecuada información de los cambios establecidos en las reformas para este sector.	0,12	4	0,48
A.3	Alta oferta de bróker en el mercado ecuatoriano.	0,09	3	0,27
A.4	Alta competencia de servicios indirectos a los que pueden acceder los clientes.	0,09	3	0,27
A.5	Dependencia de la economía del país por productos petroleros.	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>0,53</b>		<b>1,78</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,34</b>

**Elaborado por:** Las autoras

Este análisis permitió determinar que las oportunidades y amenazas tienen un valor total de 3.34, valor que demuestra que el sector se encuentra en un nivel intermedio ante las oportunidades y tiene una baja respuesta ante las amenazas, por ende existe una alta posibilidad de utilizar las oportunidades del mercado y dar valor agregado al servicio mediante la utilización de estrategias que permitan minimizar las amenazas existentes.

### 3.2.2 Análisis interno

El análisis de situación interna permite identificar los aspectos positivos, negativos internos su influencia en la organización para lo cual se procederá al análisis del bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito a través de los siguientes puntos.

#### 3.2.2.1 Capacidad directiva

En el bróker de seguros Jisseguros de la ciudad de Quito en su capacidad administrativa se ha identificado que no existe un manejo de planificación estratégica, manual de funciones para la organización, o un planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo, y por ende no se maneja una proyección de ventas.

**Connotación:** Esta situación identifica una Debilidad ya que el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito presentan una serie de falencias en la capacidad administrativa contribuyendo a que el Broker no pueda crecer en el mercado de la forma esperada.

#### **3.2.2.2 Capacidad competitiva**

En el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito en su capacidad competitiva ha identificado la ausencia del manejo de estrategias para enfrentar a la competencia con el fin de poder captar clientes y posteriormente obtener un nicho de mercado esto ha generado, que el bróker no pueda competir eficientemente con los otros brokers.

**Connotación:** Esta situación identifica una Debilidad ya que el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito presentan una serie de falencias en la capacidad competitiva esto ha generado que el Broker no posea una cuota de mercado significativa.

#### **3.2.2.3 Capacidades del talento humano**

En el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito en su capacidad hacia el talento humano se ha identificado que no existe un plan de manejo de este recurso por lo cual la administración de esta área ha sido desarrollada de forma empírica.

**Connotación:** Esta situación identifica una Debilidad ya que el bróker de seguros Jissegueros de la ciudad de Quito presenta deficiencias con relación al manejo del talento humano esto ha generado que sus objetivos internos previamente planteados no se hayan cumplido de la forma esperada.

#### **3.2.2.4 Capacidad tecnológica**

La innovación y desarrollo tecnológico son indispensables en cualquier empresa para manejar procesos eficientes, actualmente el mercado existe un amplia gama de sistemas que facilitan el procesamiento de información.

La empresa cuenta con tecnología de punta para el manejo de sus operaciones para todas sus áreas.



Y se cumpla un proceso interno sistematizado de los procedimientos que permitan controlar los tiempos y pagos, es decir que los procesos se consolidaran con la base de datos del sistema evitando que existan errores humanos y se distorsione la información confidencial de la clientes, lo cual permitirá que la empresa cuente con un servicio garantizado y oportuno que busca el mejoramiento continuo mediante las herramientas de vanguardia en el mercado tecnológico.

### **3.2.2.5 Capacidad financiera**

La administración financiera de cada proceso se basa en la administración de cada recurso, buscando el beneficio del Bróker, es decir debe contar con todas las herramientas necesarias para visualizar nuevas oportunidades en el mercado.

Su fortalecimiento como empresa radicara en la estructura y las funciones que se establezcan dentro de sus procesos, tiempos y procedimientos al crear estrategias que permitan mejorar su planificación significativamente.

Actualmente la empresa ha tenido problemas internos porque no existe un Filosofía organización definida y el liderazgo no se ve reflejado en sus acciones, los procedimientos y funciones no cumple con todas las especificaciones convirtiéndose en debilidades, uno de sus fortalezas más importantes es que el negocio es propio, existe cooperación y compromiso por parte de sus empleados por llegar a metas específicas, cuenta con los recursos económicos necesarios para innovarse y crecer.

Con el fin de comprender el comportamiento financiero se presenta el balance General del bróker de seguros Jissegueros para el periodo del 2009 - 2012 donde se puede evidenciar que la organización ha crecido de una forma lenta pero no de la forma esperada por lo cual se requiere el desarrollo e implementación de un plan estratégico para dar solución a los problemas internos.

**Tabla 19 Balance General bróker de seguros Jisseguros**

<b>Cuentas</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Caja / Bancos	4315	3939	4244
Cuentas por cobrar	2178	5254	5433
<b>Total activos corrientes</b>	<b>6493</b>	<b>9193</b>	<b>9676</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Terrenos	0	0	0
Construcciones / infraestructura	0	0	0
Vehículos	18276	22845	22845
Equipamiento	1294,55	1355,47	1934,21
Muebles	2116,97	2116,97	4035,95
Equipos de computación	1599	2589	2589
Depreciación acumulada	2512,95	3229	3518
<b>Total activos fijos</b>	<b>20773,72</b>	<b>25678</b>	<b>27886</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>27267</b>	<b>34871</b>	<b>37562</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Cuentas por pagar	1340,24	1720,99	1439,24
Pasivos a cortp plazo	3350,6	3122,15	2848,01
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>4690,84</b>	<b>4843,14</b>	<b>4287,25</b>
Pasivos a largo plazo	6854	4935	6039
<b>Total pasivos</b>	<b>11544</b>	<b>9778</b>	<b>10326</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	8543	10455	14740
Utilidad/pérdida del período	7178,68	7460,02	4765,23
Utilidades acumuladas	7178,68	14639	12496
<b>Total Patrimonio</b>	<b>15722</b>	<b>25093</b>	<b>27236</b>
<b>Total Pasivo más patrimonio</b>	<b>27266</b>	<b>34871</b>	<b>37562</b>

**Fuente:** Bróker de seguros Jisseguros

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias Bróker de seguros Jisseguros**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ventas netas	36657,98	41496,5	43447,928
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>36657,98</b>	<b>41496,50</b>	<b>43447,93</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
Gastos Operacionales	24543,59	28983,01	34672,55
Gastos de Administración	22625,90	25578,96	30865,32
Sueldos	14428,68	16180,38	20070,72
Arriendos	3199,68	3781,44	4363,20
Luz y Agua	662,96	730,56	818,46
Materiales de Oficina	782,07	862,90	965,51
Gastos Bancarios	9,94	14,64	13,79
Teléfonos, Fax Internet	1104,86	1254,22	1682,54
Materiales de Aseo y Limpieza	516,69	506,56	593,76
Depreciaciones	1921,02	2248,26	2357,34
Gastos de Ventas	1917,69	3404,05	3807,23
Material publicitario	564,06	1321,15	1273,91
Mantenimiento Vehículo	555,44	718,03	883,36
Combustible	654,59	632,82	727,99
Varios	143,60	732,05	921,97
Cargos Financieros	853,72	811,50	1300,51
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>25397,31</b>	<b>29794,51</b>	<b>35973,06</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>11260,67</b>	<b>11701,99</b>	<b>7474,87</b>
Participación a trabajadores	1689,10	1755,30	1121,23
Impuesto a la renta	2392,89	2486,67	1588,41
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7178,68</b>	<b>7460,02</b>	<b>4765,23</b>

**Fuente:** Bróker de seguros Jisseguros

**Elaborado:** Las autoras

### 3.2.2.5.1 Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

**Tabla 21 Análisis horizontal del balance general**

<b>Cuentas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Caja / Bancos	-8,7%	7,7%
Cuentas por cobrar	141,3%	3,4%
<b>Total activos corrientes</b>	41,6%	5,3%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Terrenos		
Construcciones / infraestructura		
Vehículos	25,0%	0,0%
Equipamiento	4,7%	42,7%
Muebles	0,0%	90,6%
Equipos de computación	61,9%	0,0%
Depreciación acumulada	28,5%	9,0%
<b>Total activos fijos</b>	23,6%	8,6%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	27,9%	7,7%
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Cuentas por pagar	28,4%	-16,4%
Pasivos a corto plazo	-6,8%	-8,8%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	3,2%	-11,5%
Pasivos a largo plazo	-28,0%	22,4%
<b>Total pasivos</b>	-15,3%	5,6%
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	22,4%	41,0%
Utilidad/pérdida del período	3,9%	-36,1%
Utilidades acumuladas	103,9%	-14,6%
<b>Total Patrimonio</b>	59,6%	8,5%
<b>Total Pasivo más patrimonio</b>	<b>27,9%</b>	<b>7,7%</b>

**Elaborado:** Las autoras

Como se puede observar, en relación a caja bancos, la liquidez disminuyó del año 2009 al año 2010 y luego se produjo una ligera recuperación, pero no suficiente para mantener una adecuada liquidez.

Las cuentas por cobrar se incrementaron de manera muy amplia en el año 2010, sin embargo sin ser este un valor demasiado alto no tiene gran efecto sobre la situación de empresa.

Es así que en general los activos se incrementaron bastante bien en el año 2010, pero no se pudo mantener este incremento para el siguiente año. También exial 2010.

Por su parte la utilidad en general aumentó de forma adecuada al 2010, pero al 2011 contrariamente disminuyó.

Estos resultados muestran en general una situación algo inestable para la empresa, pues si bien se observan incrementos de un año a otro, para el siguiente hay caídas y de forma algo aleatoria lo cual indica que no existe un manejo financiero adecuado.

**Tabla 22 Análisis vertical del balance general**

<b>Cuentas</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Caja / Bancos	15,8%	11,3%	11,3%
Cuentas por cobrar	8,0%	15,1%	14,5%
<b>Total activos corrientes</b>	23,8%	26,4%	25,8%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Terrenos	0,0%	0,0%	0,0%
Construcciones / infraestructura	0,0%	0,0%	0,0%
Vehículos	67,0%	65,5%	60,8%
Equipamiento	4,7%	3,9%	5,1%
Muebles	7,8%	6,1%	10,7%
Equipos de computación	5,9%	7,4%	6,9%
Depreciación acumulada	9,2%	9,3%	9,4%
<b>Total activos fijos</b>	76,2%	73,6%	74,2%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Cuentas por pagar	4,9%	4,9%	3,8%
Pasivos a corto plazo	12,3%	9,0%	7,6%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	17,2%	13,9%	11,4%
Pasivos a largo plazo	25,1%	14,2%	16,1%
<b>Total pasivos</b>	42,3%	28,0%	27,5%
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	31,3%	30,0%	39,2%
Utilidad/pérdida del período	26,3%	21,4%	12,7%
Utilidades acumuladas	26,3%	42,0%	33,3%
<b>Total Patrimonio</b>	57,7%	72,0%	72,5%
<b>Total Pasivo más patrimonio</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Elaborado:** Las autoras

Al analizar de forma vertical las cuentas se puede observar que los mayores activos que tiene la empresa están en relación a los vehículos, lo cual se justifica por ser una empresa pequeña y por su tipo de operación, sin embargo otras cuentas a considerar para el análisis son los activos corrientes, los cuales muestran que parte importante de la operación está basada en los activos corrientes. Por su parte los pasivos a largo plazo, teniendo una proporción muy alta al 2009 han logrado disminuir al 2011 y finalmente disponer de un patrimonio adecuado en proporción.

**Tabla 23 Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>Porcentaje de incremento o disminución</b>	
	<b>2009 - 2010</b>	<b>2010 – 2011</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas netas	13,2%	4,7%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>13,2%</b>	<b>4,7%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
Gastos Operacionales	18,1%	19,6%
Gastos de Administración	13,1%	20,7%
Sueldos	12,1%	24,0%
Arriendos	18,2%	15,4%
Luz y Agua	10,2%	12,0%
Materiales de Oficina	10,3%	11,9%
Gastos Bancarios	47,3%	-5,8%
Teléfonos, Fax Internet	13,5%	34,2%
Materiales de Aseo y Limpieza	-2,0%	17,2%
Depreciaciones	17,0%	4,9%
Gastos de Ventas	77,5%	11,8%
Material publicitario	134,2%	-3,6%
Mantenimiento Vehículo	29,3%	23,0%
Combustible	-3,3%	15,0%
Varios	409,8%	25,9%
Cargos Financieros	-4,9%	60,3%
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>17,3%</b>	<b>20,7%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,9%</b>	<b>-36,1%</b>
Participación a trabajadores	3,9%	-36,1%
Impuesto a la renta	3,9%	-36,1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,9%</b>	<b>-36,1%</b>

**Elaborado:** Las autoras



**Tabla 24 Análisis vertical del estado de resultados**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ventas netas	100%	100%	100%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
Gastos Operacionales	67,0%	69,8%	79,8%
Gastos de Administración	61,7%	61,6%	71,0%
Sueldos	39,4%	39,0%	46,2%
Arriendos			
Luz y Agua	1,8%	1,8%	1,9%
Materiales de Oficina	2,1%	2,1%	2,2%
Gastos Bancarios	0,0%	0,0%	0,0%
Teléfonos, Fax Internet	3,0%	3,0%	3,9%
Materiales de Aseo y Limpieza	1,4%	1,2%	1,4%
Depreciaciones	5,2%	5,4%	5,4%
Gastos de Ventas	5,2%	8,2%	8,8%
Material publicitario	1,5%	3,2%	2,9%
Mantenimiento Vehículo	1,5%	1,7%	2,0%
Combustible	1,8%	1,5%	1,7%
Varios	0,4%	1,8%	2,1%
Cargos Financieros	2,3%	2,0%	3,0%
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>69,3%</b>	<b>71,8%</b>	<b>82,8%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30,7%</b>	<b>28,2%</b>	<b>17,2%</b>
Participación a trabajadores	4,6%	4,2%	2,6%
Impuesto a la renta	6,5%	6,0%	3,7%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19,6%</b>	<b>18,0%</b>	<b>11,0%</b>

**Elaborado:** Las autoras

Al analizar el movimiento de los ingresos, costos y gastos de la empresa se puede observar de manera similar al anterior análisis que existe una cierta inestabilidad, pues de un incremento del 13% al 2009, baja a un 4,7% al 2011, aunque los gastos han logrado mantenerse algo estables a excepción de los gastos de ventas debido mayormente a los gastos de material publicitario, lo cual explica en parte el crecimiento al 2010 y la disminución al 2011.

### 3.2.2.5.2 Índices financieros

En el bróker de seguros Jisseguros el comportamiento del cálculo de las Razones de liquidez y solvencia en el periodo 2009 al 2011 se comporta de la siguiente forma:

#### Razones de liquidez y solvencia

**Tabla 25 Razones de liquidez**

RAZONES DE LIQUIDEZ		2009	2010	2011
Liquidez =	Activo corriente / Pasivo Corriente =	1,38	1,90	2,26
Capital de trabajo neto =	Activo Corriente - Pasivo corriente =	1802	4350	5389
Rotación de activos fijos =	Ventas / Activos fijos =	1,76	1,62	1,56

**Elaborado:** Las autoras

**Tabla 26 Razones de apalancamiento**

		2009	2010	2011
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>				
Índice de propiedad =	patrimonio / Activos totales x 100 =	57,66	71,96	72,51
Endeudamiento =	Pasivos / Activos totales x 100 =	42,34	28,04	27,49
Apalancamiento financiero =	Pasivos totales / Patrimonio =	0,73	0,39	0,38

**Elaborado:** Las autoras

**Tabla 27 Razones de Rentabilidad de la empresa**

		2009	2010	2011
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
Margen neto =	Utilidad neta / ventas =	0,20	0,18	0,11
Rentabilidad sobre el patrimonio =	Utilidad neta / Patrimonio =	0,46	0,30	0,17
Rentabilidad sobre activos =	Utilidad neta / Activos =	0,26	0,21	0,13

**Elaborado por:** Las autoras

Como se puede observar, de manera general, si bien la empresa no se encuentra en una mala situación, aún existe mucho potencial. Es clara la inestabilidad en las ventas y en el manejo económico que es efecto de su operación, comercialización y administración en general, aspectos que serán de atención para la propuesta a realizarse.

### 3.2.2.7 Matrices de factores internos

**Tabla 28. Matriz de factores internos**

De acuerdo a las fortalezas y debilidades se obtiene la siguiente información:

	<b>FORTALEZAS</b>
<b>F.1</b>	Cuenta con recursos propios para su funcionamiento.
<b>F.2</b>	El manejo de sus recursos está de acuerdo a su capacidad financiera.
<b>F.3</b>	Existe un alto compromiso por parte de sus empleados a mejorar.
<b>F.4</b>	Brindan servicios con valor agregado.
<b>F.5</b>	Cuenta con tecnología de punta
<b>F.6</b>	Mantiene una relación cercana con el cliente
<b>F.7</b>	Existe trabajo de equipo para el desarrollo de las actividades empresariales
<b>F.8</b>	Se maneja la ética como uno sus principios fundamentales

	<b>DEBILIDADES</b>
<b>D.1</b>	No cuenta con una cultura organizacional definida
<b>D.2</b>	El liderazgo inadecuado no le permite tomar decisiones
<b>D.3</b>	Los procedimientos no se siguen adecuadamente.
<b>D.4</b>	Los empleados deben capacitarse constantemente.
<b>D.5</b>	Los Planes de acción deben ser oportunos
<b>D.6</b>	Ausencia de estrategias para el crecimiento de la empresa.

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores Internos (EFI) permite valorar los factores internos críticos, donde al igual que la matriz EFE, el peso de los factores es de: 0 poco importante, 1 muy importante. En relación a la valoración se lo realiza de la siguiente manera de acuerdo al autor<sup>47</sup>

- 4 Fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

<sup>47</sup> Dalessio, Fernando, *Proceso estratégico un enfoque de gerencia*, Centrum , PEARSON EDUCACIÓN , 2008

**Tabla 29 Matriz de factores internos (EFI) Valoración y Ponderación**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>F.1</b>	Cuenta con recursos propios para su funcionamiento.	0,08	4	0,32
<b>F.2</b>	El manejo de sus recursos está de acuerdo a su capacidad financiera.	0,07	3	0,21
<b>F.3</b>	Existe un alto compromiso por parte de sus empleados a mejorar.	0,07	3	0,21
<b>F.4</b>	Brindan servicios con valor agregado.	0,07	4	0,28
<b>F.5</b>	Cuenta con tecnología de punta	0,06	3	0,18
<b>F.6</b>	Mantiene una relación cercana con el cliente	0,07	4	0,28
<b>F.7</b>	Existe trabajo de equipo para el desarrollo de las actividades empresariales	0,07	3	0,21
<b>F.8</b>	Se maneja la ética como uno sus principios fundamentales	0,08	3	0,24
<b>Total</b>		<b>0,57</b>		<b>1,93</b>

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>D.1</b>	No cuenta con una cultura organizacional definida	0,07	1	0,07
<b>D.2</b>	El liderazgo inadecuado no le permite tomar decisiones	0,07	2	0,14
<b>D.3</b>	Los procedimientos no se siguen adecuadamente.	0,08	1	0,08
<b>D.4</b>	Los empleados deben capacitarse constantemente.	0,07	1	0,07
<b>D.5</b>	Los Planes de acción deben ser oportunos	0,07	1	0,07
<b>D.6</b>	Ausencia de estrategias para el crecimiento de la empresa.	0,07	4	0,28
<b>Total</b>		<b>0,43</b>		<b>0,71</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,64</b>

**Elaborado:** Las autoras

Mediante esta matriz de fortalezas y debilidades se obtuvo el 2.64 de ponderación que se evaluara de la siguiente manera

Ponderación	Opción
4	Respuesta superior
3	Respuesta por encima del promedio
2	El factor que responde al promedio
1	La respuesta es pobre

El resultado del análisis permitió identificar que se encuentra en un nivel promedio entre las fortalezas y debilidades no es un valor considerable pero necesita del fortalecimiento de sus debilidades para mejorar.

### **3.2.3 Matriz Foda**

Se ha utilizado la herramienta FODA para graficar las fortalezas, debilidades y amenazas que se establecieron en el análisis interno y externo a continuación se especifica cada uno de ellas.

Tabla 30 Matriz FODA

<div> <div>FODA</div> <div>Factores internos</div> </div>	
Aspectos Positivos	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con recursos propios para su funcionamiento.</li> <li>• El manejo de sus recursos está de acuerdo a su capacidad financiera.</li> <li>• Existe un alto compromiso por parte de sus empleados a mejorar.</li> <li>• Brindan servicios con valor agregado.</li> <li>• Cuenta con tecnología de punta</li> <li>• Mantiene una relación cercana con el cliente</li> <li>• Existe trabajo de equipo para el desarrollo de las actividades empresariales</li> <li>• Se maneja la ética como uno de sus principios fundamentales</li> </ul>
Aspectos Negativos	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una cultura organizacional definida</li> <li>• El liderazgo inadecuado no le permite tomar decisiones</li> <li>• Los procedimientos no se siguen adecuadamente.</li> <li>• Los empleados deben capacitarse constantemente.</li> <li>• Los Planes de acción deben ser oportunos</li> <li>• Ausencia de estrategias para el crecimiento de la empresa</li> </ul>

# FODA

~~~~~

## Factores externos

### Aspectos

### Positivos

#### Oportunidades

- Estabilidad económica en el País
- La economía del Ecuador se ha dinamizado vía efector multiplicar para todos los sectores económicos.
- Las empresas aseguradoras y bróker tienen un crecimiento en el mercado con tendencias positivas.
- Niveles estables de desempleo.
- Existen mayores oportunidades de negociación con las compañías de seguros

### Aspectos

### Negativos

#### Amenazas

- Inestabilidad jurídica, cambio constante de leyes para el sector de seguros y Bróker
- Inadecuada información de los cambios establecidos en las reformas para este sector.
- Alta oferta de bróker en el mercado ecuatoriano.
- Alta competencia de servicios indirectos a los que pueden acceder los clientes.
- Dependencia de la economía del país por productos petroleros.

Elaborado por: Las autoras



### 3.2.3.1 Matriz de ponderación

**Tabla 31 Matriz de ponderación**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                       | <b>Impacto</b> |              |             | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                           | <b>Impacto</b> |              |             |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------|
|                                                                         | <b>Alto</b>    | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |                                                                                | <b>Alto</b>    | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
| Cuenta con recursos propios para financiamiento                         | X              |              |             | Estabilidad Económica del país                                                 | X              |              |             |
| Manejo de sus recursos según su capacidad financiera                    | X              |              |             | Dinamización de la economía Ecuatoriana                                        | X              |              |             |
| Servicios con Valor agregado                                            |                | X            |             | Crecimiento de las empresas aseguradoras                                       | X              |              |             |
| Relación Cercana con el cliente                                         |                | X            |             | Reducción de niveles de desempleo                                              | X              |              |             |
| Manejo de Equipo                                                        |                | X            |             | Mayor Oportunidad de crecimiento del sector de seguros.                        | X              |              |             |
| Manejo de Ética como principio                                          |                |              | X           | Incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos                           |                | X            |             |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                      | <b>Impacto</b> |              |             | <b>AMENAZAS</b>                                                                | <b>Impacto</b> |              |             |
|                                                                         | <b>Alto</b>    | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |                                                                                | <b>Alto</b>    | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
| No cuenta con una cultura organizacional definida                       | X              |              |             | Inestabilidad Jurídica ya que se cambia las leyes para los brokers             | X              |              |             |
| El inadecuado Liderazgo no le permite tomar decisiones organizacionales | X              |              |             | Desinformación sobre la reestructuración al sector de seguros en el país       | X              |              |             |
| Los procesos no se desarrollan adecuadamente                            |                | X            |             | Mayor oferta de servicios de Brokers en el país                                | X              |              |             |
| No existe capacitación constante para el recurso humano.                |                | X            |             | Alta competencia de servicios sustitutos                                       | X              |              |             |
| Los planes de acción no son oportunos                                   |                | X            |             | Crecimiento desigual de la economía por sectores                               |                | X            |             |
| Ausencia de estrategias para el crecimiento de la organización.         | X              |              |             | Existencia de líderes de mercado en el sector de brokers y seguros en el país. | X              |              |             |

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.2.3.2 Matriz DAFO de exposición de estrategias

**Tabla 32 Matriz DAFO**

| <b>O<br/>P<br/>O<br/>R<br/>T<br/>U<br/>N<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D<br/>E<br/>S</b> | <b><i>FORTALEZAS FO</i></b>                                                                                                                                                                          | <b><i>DEBILIDADES DO</i></b>                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  | Aprovechar los recursos propios para financiamiento con que cuenta la organización para ser parte de la estabilidad económica del país.                                                              | Desarrollar y aplicar una cultura organizacional en el bróker de seguros Jisseguros ya que su manejo permitirá ser parte de la estabilidad económica del país.                     |
|                                                                                  | Aprovechamiento del Manejo de sus recursos según su capacidad financiera en la organización tomando en consideración el dinamismo de la economía.                                                    | Desarrollar un modelo de Liderazgo para tomar decisiones organizacionales y poder ser parte del dinamismo de la economía ecuatoriana.                                              |
|                                                                                  | Ofrecer y fortalecer los Servicios con Valor agregado en el bróker de seguros Jisseguros con el fin de ser parte del Crecimiento de las empresas aseguradoras                                        | Desarrollar un manual de procesos con el fin de que se ejecuten adecuadamente logrando la eficiencia y eficacia ser parte del Crecimiento de las empresas aseguradoras             |
|                                                                                  | Ofrecer y fortalecer Relación Cercana con el cliente ya que cada vez más se evidencia la Reducción de niveles de desempleo y el poder de adquisición se incrementa                                   | Desarrollar un plan de capacitación constante para el recurso humano ya que cada vez más el poder de adquisición se incrementa y requerían de una atención especializada.          |
|                                                                                  | Desarrollar un plan de manejo de Equipo en bróker de seguros Jisseguros para el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento del sector de seguros                                            | Diseñar y aplicar planes de acción de forma oportuna para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector de seguros                                                  |
|                                                                                  | Fomentar y fortalecer el manejo de Ética como principio en el bróker de seguros Jisseguros para la captación de clientes ya que se evidencia un Incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos | Desarrollar un plan de estrategias que apoyen el crecimiento de la organización para poder ofertar servicios ya que existe un incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos |

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 33 Matriz DAFO parte 2**

| <b>A<br/>M<br/>E<br/>N<br/>A<br/>Z<br/>A<br/>S</b> | <b><i>ESTRATEGIAS FA</i></b>                                                                                                                                                                                           | <b><i>ESTRATEGIAS DA</i></b>                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Fortalecer el manejo de los recursos propios para financiamiento con que cuenta la organización para poder enfrentar a la Inestabilidad Jurídica.                                                                      | Desarrollar y aplicar una cultura organizacional en el bróker de seguros Jisseguros con el fin de evitar los posibles impactos de la inestabilidad Jurídica con el cambio de leyes para los brokers      |
|                                                    | Apoyar el manejo de sus recursos según su capacidad financiera con el fin de poder disminuir los impactos de la reestructuración al sector de seguros en el país                                                       | Desarrollar un modelo de Liderazgo para tomar decisiones organizacionales y poder evitar la desinformación sobre la reestructuración al sector de seguros.                                               |
|                                                    | Fortalecer los Servicios con Valor agregado en el bróker de seguros Jisseguros ya que en el país de evidencia una mayor oferta de servicios de Bróker en el país                                                       | Desarrollar un manual de procesos con el fin de que se ejecuten adecuadamente logrando la eficiencia y eficacia con el fin de poder ser parte de la oferta de servicios de Bróker en el país             |
|                                                    | Fortalecer Relación Cercana con el cliente para lograr una fidelización a los servicios del Bróker de seguros ya que cada vez más existe una alta competencia de servicios sustitutos                                  | Desarrollar un plan de capacitación constante para el recurso humano con el fin de generar un conocimiento y una vocación de servicio para poder enfrentar a la alta competencia de servicios sustitutos |
|                                                    | Desarrollar un plan de manejo de Equipo en bróker de seguros Jisseguros de trabajo con el fin de evitar los riesgos de impacto del Crecimiento desigual de la economía                                                 | Diseñar y aplicar planes de acción de forma oportuna para poder enfrentar los efectos y consecuencias del crecimiento desigual de la economía por sectores                                               |
|                                                    | Fortalecer el manejo de Ética como principio en el bróker de seguros Jisseguros ya que esto podrá garantizar un valor diferenciados con relación a los líderes de mercado en el sector de bróker y seguros en el país. | Desarrollar un plan de estrategias que apoyen el crecimiento del bróker de seguros Jisseguros para poder competir con los líderes de mercado en el sector de bróker y seguros en el país                 |

**Elaborado por:** Las autoras

## **CAPITULO IV**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1 Introducción**

El desarrollo de una planificación estratégica se considera como una herramienta que apoya la toma de decisiones, ya que ayuda al planteamiento de una serie de actividades que posteriormente se convertirán en propuestas que se adaptaran a la realidad de las organizaciones, el desarrollo de esta organización lleva a la preparación y desarrollo de planes operativos donde se establecerá una misión, visión, objetivos, políticas y estrategias con relación a las actividades, recursos, tiempos de ejecución y, control de resultados que posteriormente se aplicaran en las organizaciones.

#### **Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial que se propone para el bróker de seguros Jisseguros se constituirá en un soporte integral organizacional mediante un desarrollo perspectivas visionarias y el compromiso de todos quienes conforman parte de la empresa.

#### **4.2 Misión**

##### **Misión actual de la empresa**

Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades del cliente mediante un servicio personalizado y orientado a largo plazo.

##### **Misión Propuesta**

Brindar un servicio de seguros innovador y confiable a nuestros clientes mediante soluciones profesionales que estarán integradas a satisfacer sus necesidades y expectativas.

### 4.3 Visión

#### Visión actual de la empresa

Estar a la vanguardia en el mercado individual y corporativo pensando siempre en satisfacer las necesidades del cliente con excelente servicio.

#### Visión Propuesta

Ser un bróker de seguros reconocido en la ciudad de Quito que ofrezca calidad, profesionalismo, con un alto sentido de responsabilidad y cumplimiento apoyado de un equipo humano y comprometido al desarrollo de esta empresa.

### 4.4 Principios y valores

#### Principios y valores corporativos

- **Código de ética.-** en las cuales se establece las reglas de actuación con la información de los asegurados, homologables e intersubjetivas, que se establecerán en reglas de actuación y por ende la plataforma de la ética.
- **Horarios de trabajo.-** la responsabilidad de los empleados es llegar a tiempo a su jornada laboral De 8:30 am a 5:30 pm Lunes a Viernes 9:00 am a 12 pm sábados
- **Correo electrónico.-** el uso del correo electrónico deberá ser adecuado y se enmarca en los siguientes aspectos.
- No divulgar la información interna de la empresa, clientes y portafolio de servicios.
- Prohibido el uso de chats externo
- Proteger la información de manera confidencial.
- Teléfono.- uso correcto del teléfono, breve y evitar las llamadas de larga duración. La atención será de cordialidad y mucha amabilidad.

#### Valores

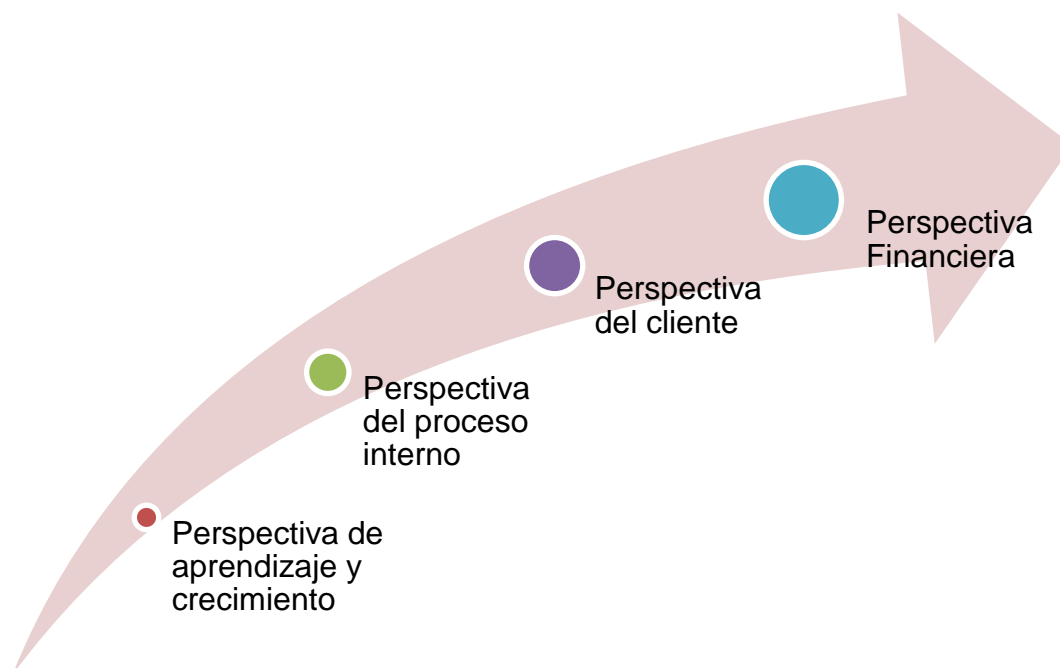
Los valores son los siguientes:

- Ética
- Respeto
- Compromiso
- Puntualidad
- Responsabilidad

#### 4.5 Objetivos de la empresa de acuerdo a cuadro de mando integral

Mediante el planteamiento anterior se ha establecido una metodología mediante la estructuración del Bróker de seguros, la cual se basará en el Balanced Scorecard determinando las siguientes perspectivas:

**Gráfico 20**Objetivos de la empresa de acuerdo a cuadro de mando integral



**Elaborado por:** Las autoras

##### 4.5.1 Perspectiva de clientes

La perspectiva del cliente está orientada a proporcionar productos y servicios a los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mismos.

En este aspecto el bróker ofrecerá servicios innovadores mediante un estudio mercadológico de nichos de mercado y segmentación, con el objetivo de identificar y seleccionar el grupo de clientes, al cual se puede vender nuestro servicio, mediante estrategias, acorde a las necesidades de los clientes.

La atención a nuestros clientes estará enfocada en brindar un servicio cordial con profesionales capacitados que se involucren con los clientes para coadyuvarlos a buscar nuevas alternativas y crear fidelización al garantizar un servicio seguro y de calidad.

**Tabla 34. Objetivo Perspectiva de clientes**

| <b>O.2. Incrementación de clientes potenciales</b> |                                                                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>E.1</b>                                         | Brindar un servicio de pos venta.                                   |
| <b>E.2</b>                                         | Distribución y logística de comercialización de nuestros servicios. |

| <b>O.3. Fidelización de los clientes</b> |                                                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>E.1</b>                               | Desarrollar técnicas innovadoras de venta y cierres de tratos. |
| <b>E.2</b>                               | Ofrecer servicios garantizados y seguros                       |

**Elaborado por:** Las autoras

Además se complementara con un servicio integral garantizando el uso adecuado de la información de sus clientes.

#### **4.5.2 Perspectiva financiera**

El bróker de seguros JISSEGUROS, busca distribuir adecuadamente sus recursos financieros para mejorar su productividad y crecimiento mediante una rentabilidad, puesto que el objetivo primordial será abrir nuevas sucursales en el país. Por ende se la empresa mejorar sus procesos y proyectos estratégicos de manera eficiente para logra el cumplimiento.

Los proyectos que se plantearan durante la implementación del plan estratégico en el área financiera están enfocados en optimizar los recursos y por lo tanto incrementar la rentabilidad del bróker de seguros JISSEGUROS y orientar los recursos financieros.

**Tabla 35 Objetivo Perspectiva Financiera**

| <b>O1. Buscar un optimizar los recursos financieros</b> |                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E.1</b>                                              | Mejorar los procesos financieros para optimizar los recursos hacia las metas futuras.                |
| <b>E.2</b>                                              | Establecer planes de acción financiero para la tomas de decisiones oportunas.                        |
| <b>E.3</b>                                              | Utilizar los fondos financieros con un enfoque de crecimiento para la apertura de nuevas sucursales. |

**Elaborado por:** Las autoras

#### **4.5.3 Perspectiva de procesos internos**

Los procesos internos del bróker de seguros JISSEGUROS requieren que su estructura interna este sólida en el funcionamiento de cada área, para lograr que todos los procedimientos se concatenen con las metas planteadas a corto y largo plazo evitando los errores en los procesos y demora de los mismo, es decir que su funcionamiento este acorde a los procesos estandarizados y que los tiempos se regularicen de acuerdo a lo planificado, por cada área.

**Tabla 36. Objetivo Perspectiva procesos internos**

| <b>O4. Implementar un sistema integral de procesos internos</b> |                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E.1</b>                                                      | Crear una estructura sólida que permita cumplir con los objetivos de la empresa. |
| <b>E.2</b>                                                      | Establecer los procedimientos para la operación de todas las áreas.              |
| <b>E.3</b>                                                      | Desarrollar modelos e indicadores de evaluación de los procedimientos.           |

**Elaborado por:** Las autoras

#### **4.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En cuanto a las perspectivas de crecimiento se ha planteado desarrollar nuevas alternativas para que el bróker de seguros Jisseguros de acuerdo a los procesos y orientación de las perspectivas de la empresa. A continuación de menciona algunas estrategias.



**Tabla 37 Objetivo Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

| <b>O5. Implementación de una estructura organizacional</b> |                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E.1</b>                                                 | Desarrollar una filosofía organizacional que vincule el pensamiento de la empresa. |
| <b>E.2</b>                                                 | Establecimiento de una estructura organizacional solida                            |
| <b>E.3</b>                                                 | Manual de funciones de los empleados                                               |

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 38 Objetivo Capacitación de los empleados**

| <b>O6. Capacitación de los empleados</b> |                                                                      |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>E.1</b>                               | Incrementar la capacitación de los empleados en atención al cliente. |
| <b>E.2</b>                               | Establecer programas de capacitación semestrales.                    |
| <b>E.3</b>                               | Diseñar mecanismos para la integración y motivación del personal     |

**Elaborado por:** Las autoras

Mediante el análisis de las perspectivas se han establecidos estrategias específicas que ayudaran a mejorar considerablemente los sistemas y el desarrollo de plan alineando las estrategias con los objetivos y estableciendo un plan estratégico.

#### **4.6 Formulación de las políticas**

Paran el bróker de seguros JISSEGUROS se ha identificado que se desarrollaran una serie de políticas que servirán de guía para trabajar dentro de la empresa las que posteriormente serán revisadas y ajustadas periódicamente.

Las políticas a cumplirse se detallan a continuación:

#### **Políticas Estratégicas o Generales**

- Presentar informes mensuales de las actividades, el grado de cumplimiento de los objetivos cumplidos la difusión de los inconvenientes presentados en el período de tiempo.
- Los días de atención al público estará comprendido entre lunes a viernes en un horario comprendido entre 09:00 a 17:00, el cual deberá ser cumplido en toda la organización.
- Es obligación del personal llevar adecuada y perfectamente en condiciones el uniforme de la organización.

- Desarrollar evaluaciones trimestrales al personal, para identificar las debilidades y posteriormente poder implementar correcciones de forma oportuna.
- Planificar un calendario de reuniones con todo el personal para el mejoramiento continuo del clima laboral y desarrollo de la empresa.
- Desarrollar un plan de capacitación continua al recurso humano para el mejoramiento de sus destrezas y habilidades generando un compromiso de trabajo para la organización
- La atención al cliente se caracterizada por ser cordial, eficiente, rápida y personalizada.
- Comunicar la existencia de este plan estratégico y responsabilidades de cada área de la organización.
- El desarrollo de los sueldos se ajustara según el comportamiento del mercado y la inflación.

#### **Políticas Operativas o Específicas**

- El personal deberá presentar un informe sobre el desarrollo de las actividades al gerente general.
- Desarrollar reuniones mensuales, con el fin de poder dar soluciones a los posibles problemas organizacionales internos.
- Las promociones a aplicarse deberán ser presentadas al gerente general con anterioridad para que estas sean revisadas aprobadas para posteriormente ser lanzadas.
- Todos los pagos y cobros por los servicios del bróker de seguros Jissegueros se harán a través de los respectivos respaldos contables

#### **4.7 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una representación de los objetivos estratégicos los cuales estarán alineados a las 4 Perspectivas que serán indispensables para determinar el Balanced Score card.

En el mapa estratégico se visualiza la alineación estratégica de las perspectivas las cuales tendrán un proceso ascendente desde la perspectiva de crecimiento hasta la perspectiva financiera para que cada estrategia se vincule y se logre los objetivos para desarrollar un manejo de todos los recursos financieros para todas las áreas de las empresas.

A continuación se describe los posibles conectores de lineamientos estratégicos que serán de gran utilidad para el Bróker de seguros Jisseguros.

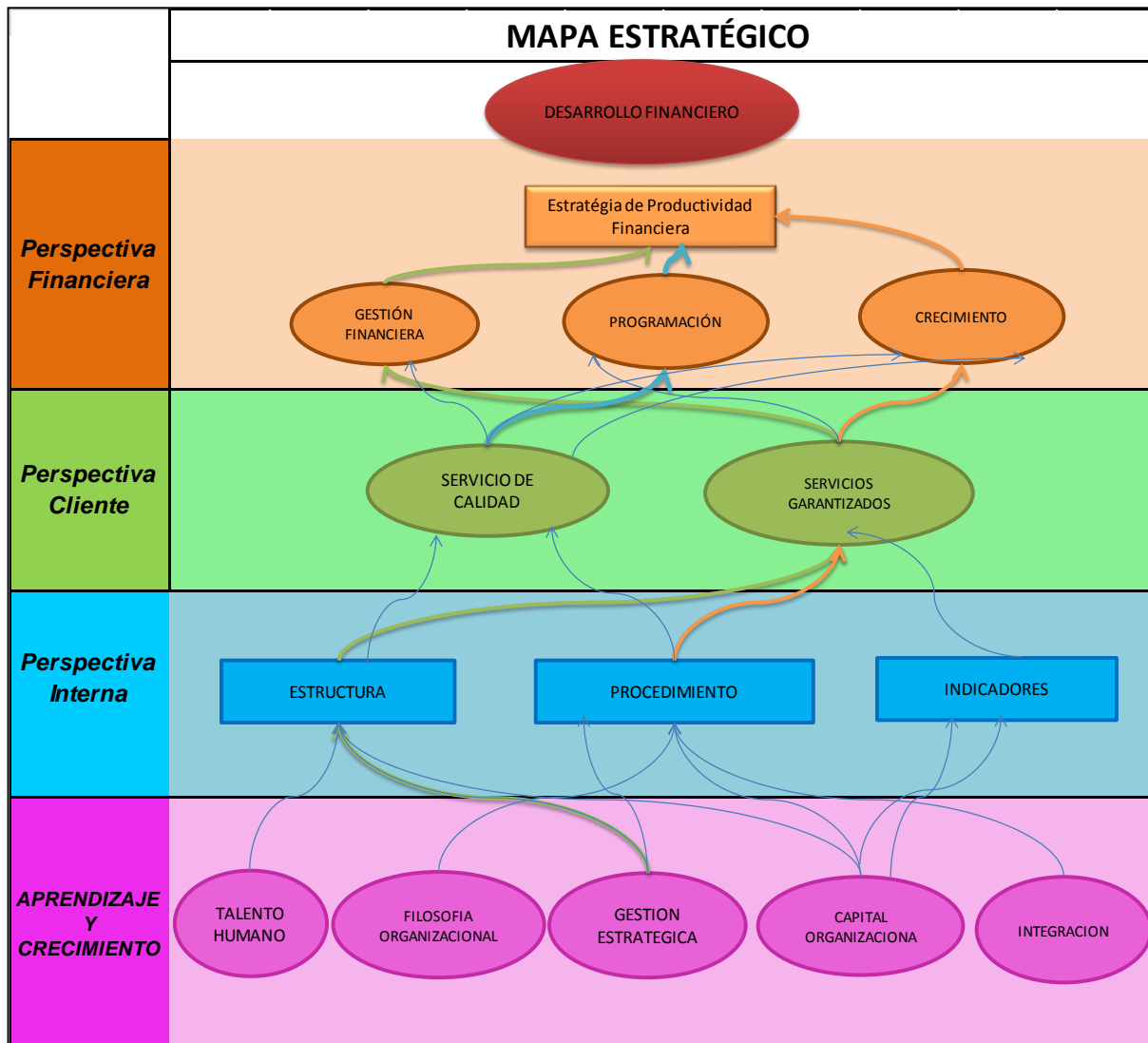
### **Escenario Verde**

Los objetivos planteados en la prospectiva de crecimiento contribuirán a las perspectivas del proceso interno, por ende la gestión estratégica influirá en las creencias de la empresa y manifestara las perspectivas visionaras a futuro, las cuales se vincularan con un estructura sólida de los procesos, y procedimientos por cada área, garantizando un servicio eficiente y ético a nuestros clientes lo que beneficiara a la empresa por que mejorara la cantidad de clientes potencial incrementando la rentabilidad de sus recursos que tendrán nuevas alternativas de crecimiento.

**Escenario Tomate** Se consideraran los objetivos desde la perspectiva interna donde los procedimientos funcionales se estandarizarán al establecer tiempos y control de evaluación lo cual permitirá brindar un servicio garantizado donde los profesionales puedan difundir nuestros beneficios y alternativas esto proporcionara mayor solvencia económica al bróker ayudando a mejor los planes financieros y establecido nuevas aperturas en el mercado, y posicionándose con una alterna nueva de servicio de bróker.

**Escenario Azul** Servicio de calidad que se enfocara en la cordial y el acercamiento de los asesores al cliente buscando satisfacer sus necesidades y direccionándolos a acceder a nuestro portafolio de servicios, ayudando a incrementar las ventas que paulatinamente se verán reflejadas en la información de la gestión financiera proporcionando mayor rentabilidad a la empresa.

**Gráfico 21 Mapa estratégico Bróker de seguros Jisseguros**

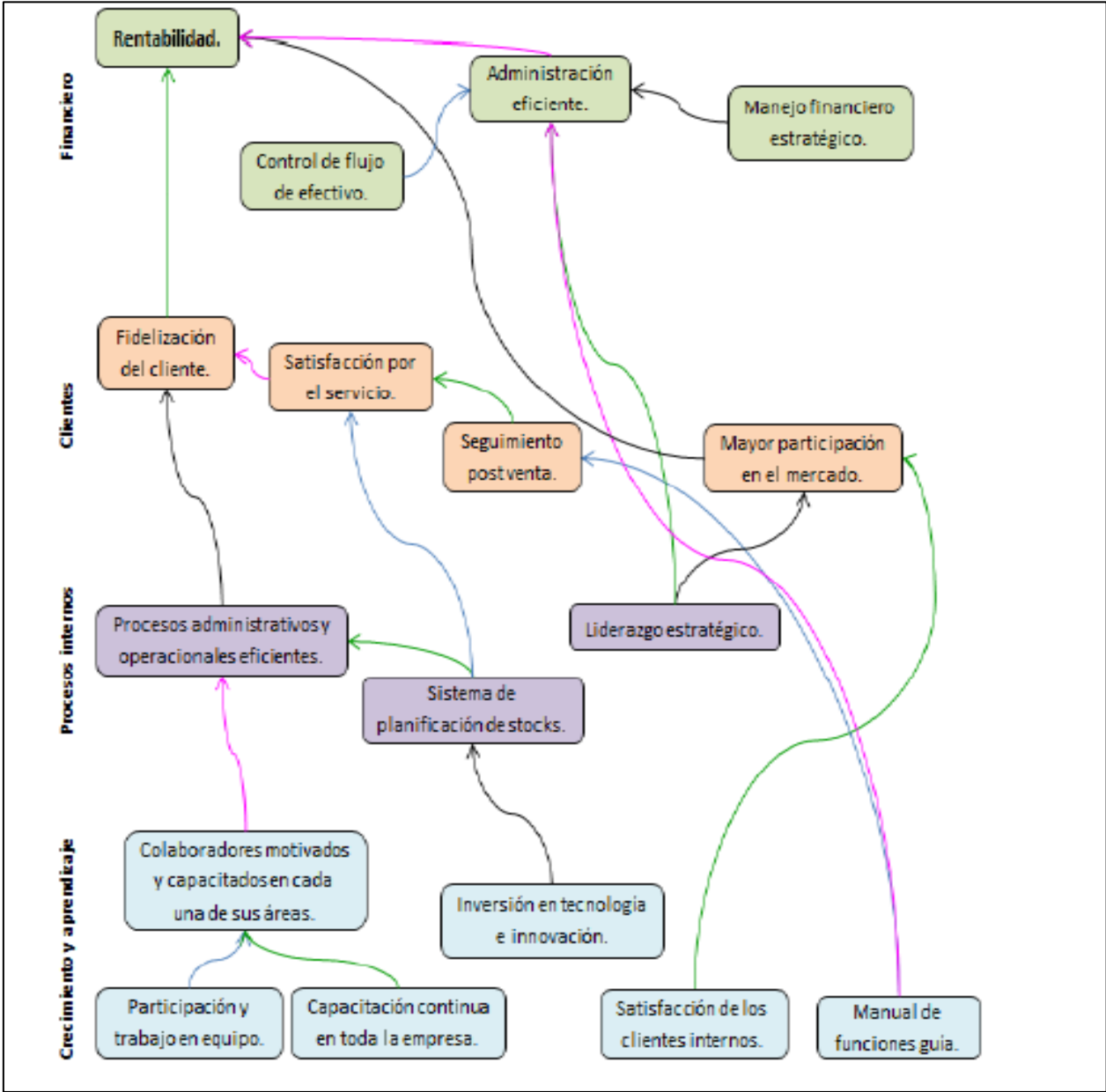


**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.7.1 Ruta crítica

En el presente estudio que pretende desarrollar una planificación estratégica para el Bróker de seguros Jissegueros se ha identificado que la ruta crítica se estructurara de la siguiente forma:

**Tabla 39 Ruta crítica Bróker de seguros Jissegueros**



**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.8 Formulación estratégica

La formulación de las estrategias son las acciones que se delinean para que en un mediano y largo plazo se desarrollen para el cumplimiento de los objetivos en la organización pudiendo hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias señalan los caminos a seguir por lo cual se plantea una formulación estratégica para el Bróker de seguros Jisseguros por lo tanto la formulación estratégica se compone de la siguiente forma:

**Tabla 40 Formulación estratégica Bróker de seguros Jisseguros**

| <b>Estrategias</b>    | <b>Tipo</b>            | <b>Definición</b>                                                                                          | <b>Aplicación</b>                                                       | <b>Ventajas</b>                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo            | Diferenciación         | Desarrollo de ventaja y valor agregado en el proceso de servicio del el Bróker de seguros JISSEGUROS       | Análisis al proceso actual para identificar y generar un valor agregado | Generar fidelidad de nuestros clientes.                                                                                    |
| Crecimiento intensivo | Desarrollo del mercado | Introducción de nuevos servicios en el sector de seguros con el fin de poder satisfacer los requerimientos | Dominar el mercado actual de seguros en la ciudad y en el país.         | Establecer una serie de actividades que permitan generar un crecimiento organizacional en el sector de seguros             |
| Competitivas          | Seguidora              | Alineación de las actividades y estrategias hacia el comportamiento de los competidores                    | Evaluar la posición que ocupa la empresa en el mercado.                 | Desarrollar y enfocar las decisiones en base al comportamiento de los líderes del sector de seguros en la ciudad de Quito. |

**Elaborado por:** Las autoras

#### **4.8.1 Estrategias**

Para el planteamiento de las estrategias para el Bróker de seguros Jisseguros según el cuadro del cuadro de mando integral es necesario considerar y analizar las cuatro perspectivas para identificar el posicionamiento organizacional por lo tanto se estructura de la siguiente forma:

##### **Estrategias de la perspectiva financiera**

- Incremento del volumen de ventas anual en un 5% para obtener rentabilidad y solidez financiera.
- Desarrollar un adecuado manejo financiero para poder desarrollar una proyección de ventas en 5 años.
- Diseñar un sistema de presupuestos lo cual servirá de base para el desarrollo de la planificación y control.
- Asignar a un responsable el manejo financiero del Bróker de seguros Jisseguros el cual se encargara de gestionar cada uno de los cobros y pagos requeridos.

##### **Estrategias de la perspectiva del cliente**

- Desarrollar un programa que permita evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con relación al servicio que reciben del Bróker de seguros Jisseguros para una posterior evaluación.
- Otorgar a los clientes actuales un servicio eficiente para que este sea difundido y en un mediano plazo poder atraer a clientes potenciales a través de un plan de promociones y atractivos financieros.
- Identificar a nuevos potenciales clientes corporativos a los cuales se les pueda ofertar un plan de servicios de la organización.
- Realizar un servicio post-venta con el fin de medir el grado de satisfacción que el servicio de seguros del Bróker de seguros Jisseguros con el fin de desarrollar un proceso de retroalimentación para mejorar los parámetros de calidad.
- Satisfacer cada uno de los requerimientos y necesidades de los clientes con el fin de lograr en un mediano plazo un cierto grado de participación ya que la atención efectiva lograra una buena imagen en el mercado.

##### **Estrategias de la perspectiva de procesos internos**

- Desarrollar un manual de procesos, el cual señale e indique el comportamiento de cada uno de los procesos, la aplicación de este tipo de manual permita la optimización del

tiempo, la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos internos del Bróker de seguros Jissegueros.

- Elaborar un levantamiento de cada uno de los procesos internos del Bróker de seguros Jissegueros con el fin de identificar la eficiencia y eficacia de cada uno, también el poder eliminar las tareas repetitivas con el fin de

#### **Estrategias de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

- Desarrollar programas de capacitación e integración para todo el recurso humano del Bróker de seguros Jissegueros con el fin de mejorar su desempeño y administración.
- Elaborar un manual de funciones donde se detalle las responsabilidades, funciones, actividades y a la vez los responsables de cumplirlas.
- Diseñar un adecuado proceso de reclutamiento de personal, y contratación de personal en el cual se incluya el manejo de la productividad y competitividad para lograr incluir al personal el momento que el Bróker de seguros Jissegueros lo requiera.
- Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal que es parte del Bróker de seguros Jissegueros para garantizar un desarrollo exitoso de cada uno de las actividades desarrolladas.
- Difundir los objetivos empresariales de Bróker de seguros Jissegueros a todos sus miembros para lograr un compromiso de trabajo hacia la organización.
- Diseñar un plan de incentivos, estímulos para el recurso humano a través del reconocimiento de la eficiencia, dedicación logrando la motivación en el equipo de trabajo.

#### **4.8.2 Acciones Estratégicas**

Luego del análisis del direccionamiento estratégico el Bróker de seguros Jissegueros, se deben definir y desarrollar los objetivos corporativos de la organización buscando la implementación de proyectos estratégicos



**Tabla 41 Acciones Estratégicas Bróker de seguros Jisseguros**

| Perspectivas                     | Objetivos estrategicos                                   | Proyectos estrategicos                                                                                 |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINANCIERO</b>                | O1. Buscar un optimizar los recursos financieros         | Establecer planes financieros de corto y largo plazo con proyeccion para tomar decisiones oportunas    |
| <b>CLIENTES</b>                  | O2. Incrementación de clientes potenciales               | Plan de mercadeo directo para obtener mayor cobertura y mejorar la cartera de clientes                 |
|                                  | O3. Fidelizacion de los clientes                         | Crear nuevos nichos de Mercado de acuerdo a un estudio que permita identificar la demanda insatisfecha |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>         | O4. Implementar un sistema integral de procesos internos | Sistema de mejoramiento de procesos en todas las areas de la empresa                                   |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | O5. Implementación de una estructura organizacional      | Implementacion de un modelo de gestion estrategica basado en el BSC                                    |
|                                  | O6. Capacitación de los empleados                        | Plan de capacitación a los empleados para mejorar sus habilidades y destrezas.                         |

**Elaborado por:** Las autoras

### Proyectos

Los proyectos se desarrollan por el conjunto de actividades que tendrán como propósito, mejorar las capacidades productivas del sector económico y social ya que, en si el contexto de prioridades se define en la planeación, contribuyendo de manera significativa al logro de los objetivos y metas de los proyectos mediante su propia estrategia.

El bróker de seguro ha implementado 3 etapas de proyectos que estarán destinados a mejorar el procedimiento interno y alinear las estrategias para llegar a un objetivo en común.

En la primera etapa estarán los proyectos de corto plazo:

- **Establecer planes financieros de corto y largo plazo con proyecciones para tomar decisiones oportunas.**

El bróker de seguros realizara planes financieros anualmente para tener información cuantificada del negocio adicionalmente esta información le permitirá trazar objetivos y corregir económicamente a los rubros que necesiten de mas inversión económica para solventarse.

Para llevar los planes financieros a la realidad, siguiendo una dirección lógica y objetiva se pobra alcanzar todas las metas propuestas como son: la rentabilidad y la productividad de la empresa al implementar nuevos procedimientos que se adaptaran a sus necesidades y que contarán con el respaldo del recurso económico.

En el área financiera se ha planteado y determinado realizar un presupuesto, en el cual se establecerán las metas financieras para un mejoramiento continuo, este presupuesto estará designado de acuerdo a las necesidades de cada departamento, adicionalmente el bróker de seguro ha planteado que el presupuesto se lo realizar en los primeros días del siguiente año cuando se obtenga balances consolidados de la empresa, y los responsables de este proyecto serán los dueños del bróker de seguros.

- **Implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el BSC**

Para la implementación del plan estratégico se considerara la guía expuesta que ha permitido evaluar aspectos internos y externos de la empresa y determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del mercado que tendrá a futuro. Cabe mencionar que se analizó las fuerzas de Porter para identificar como se encuentra la empresa actualmente, y se estableció un cuadro de mando integral con indicadores basadas en el BSC analizando las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje, las cuales serán evaluadas para obtener datos específicos y crear estrategias hacia el mejoramiento continuo.

- **Plan de capacitación a los empleados para mejorar sus habilidades y destrezas.**

Plan de capacitación tendrá 2 enfoques a los empleados que brindan atención al cliente y un plan de motivacional.

Para el plan de capacitación y entrenamiento para la atención al cliente hay que recalcar que este aspecto es primordial ya que las ventas depende de este factor, sin lugar a duda la empresa ha pensado que el personal capacitado rinde en su desarrollo en un 100% que minimiza sus errores y se vuelve productivo.

La idea en este plan de capacitación será que sus habilidades y destrezas para vender nuestro servicios de seguros y que en 80% se cierren los tratos de los posibles clientes.

La capacitación motivacional tendrá como objetivo buscar que los empleados se comprometan con la empresa, y mejoren su desarrollo en sus actividades laborales permitiendo que todo el personal trabaje en equipo y logre consolidarse con una imagen nueva hacia sus clientes y el mercado sea reconocido por manejar responsabilidad social.

### **Proyectos que estarán destinados a Mediano plazo**

- Sistema de mejoramiento de procesos en todas las áreas de la empresa.

En cuanto al sistema de mejoramiento de procesos se ha establecido que los jefes de área entreguen un informe de los procesos que se están cumpliendo y de las falencias de cada procesos, siendo de gran utilidad contar con información histórica que será analizada para mejorar cada una de las áreas y establecer procedimientos de menor tiempo y con una respuesta de acuerdo al proceso, se minimizaran los tiempos de entrega de servicios de seguros.

- Plan de mercadeo directo para obtener mayor cobertura y mejorar la cartera de clientes.

En el plan de mercado se manejar un presupuesto considerable de promoción y de la creación de una página web para dar a conocer los beneficios y productos que ofrecen.

Esta campaña está destinada para 3 etapas:

- **Volantes.-** se diseñaran 3000 volantes que especificaran los beneficios que ofrece el bróker de seguro, direcciones y personal.
- **Página web.-** la página tendrá una cobertura para todo el país, estará destinada a incrementar las ventas, servicios, ubicación, contactos e información complementaria de la empresa.
- **Radio y Televisión.-** se establecerán spots publicitarios con el objetivo de incentivar a las personas a que realicen otra clase de inversión.

### **Proyectos de largo plazo**

- Crear nuevos nichos de Mercado de acuerdo a un estudio que permita identificar la demanda insatisfecha.

Para la creación de nuevos nichos de mercado se deberá contratar una empresa para realizar un estudio de mercado quien se encargara del sondeo de información, y por ende de estudiar al

mercado actual para que la empresa puedan buscar nuevas alternativas en el mercado y satisfacer sus necesidades al implementar productos y servicios innovadores.

Para el estudio de mercado se segmentara los datos para obtener información objetiva y concisa que permitirá crear planes de acción hacia la demanda insatisfecha.

**Tabla 42 Resumen de proyectos por Plazo**

| PROYECTOS                                                                                                | PLAZO          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| ⊕ Establecer planes financieros de corto y largo plazo con proyecciones para tomar decisiones oportunas  | <b>CORTO</b>   |
| ⊕ Implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el BSC                                    |                |
| ⊕ Plan de capacitación a los empleados para mejorar sus habilidades y destrezas.                         |                |
| ⊕ Sistema de mejoramiento de procesos en todas las áreas de la empresa                                   | <b>MEDIANO</b> |
| ⊕ Plan de mercadeo directo para obtener mayor cobertura y mejorar la cartera de clientes.                |                |
| ⊕ Crear nuevos nichos de Mercado de acuerdo a un estudio que permita identificar la demanda insatisfecha | <b>LARGO</b>   |

**Elaborado por:** Las autoras

#### **4.9 Balanced Scorecard**

Los indicadores se convertirán en medidores de la gestión empresarial del Bróker de seguros analizando las 4 perspectivas (financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje).

#### **Indicadores financieros**

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se desarrollaron los indicadores también conocidos Indicators (KPI's) a continuación se describían la perspectiva financiera:

**Tabla 43 Indicadores de Perspectiva financiera**

| PERS       | EJES               | DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                     |           | MEDIDAS                                          |                             |                                        |                            |                      | METAS        |             |               |                     |                         |
|------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|----------------------|--------------|-------------|---------------|---------------------|-------------------------|
|            |                    | ESTRATEGIAS                                                                                          | OBJETIVOS | KPI'S                                            | DEFINICIÓN OPERACIONAL      | FRECUENCIA DE ACTUACIÓN                | FUENTE DE CAPTURA DE DATOS | Nivel base           | Nivel minimo | Nivel Medio | Nivel deseado | Responsable de Meta |                         |
| FINANCIERA | Gestión financiera | Mejorar los procesos financieros para optimizar los recursos hacia las metas futuras.                | 1         | O1. Buscar un optimizar los recursos financieros | Desarrollo de los procesos  | # de procesos financieros              | Anual                      | Informes Gerenciales | 30%          | 30%         | 50%           | 100%                | Departamento Financiero |
|            | Programación       | Establecer planes de acción financiero para la tomas de decisiones oportunas.                        |           |                                                  | Cumplimiento Plan de accion | # Planes de accion financieros         | Anual                      | Balances Generales   | 50%          | 50%         | 60%           | 80%                 | Departamento Financiero |
|            | Crecimiento        | Utilizar los fondos financieros con un enfoque de crecimiento para la apertura de nuevas sucursales. |           |                                                  | Enfoque de crecimiento      | número de sucursales /total de mercado | Anual                      | Balances Generales   | 20%          | 20%         | 45%           | 60%                 | Departamento Financiero |

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 44**Indicadores de clientes

Los indicadores de los clientes se presentan a continuación:

| PERS     | EJES                      | DIRECCIÓN OBJETIVOS<br>ESTRATÉGICOS                                             |                                                     | MEDIDAS                                                           |                                                     |                               |                                  |            | METAS        |             |               |                                                         |  |
|----------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|-------------|---------------|---------------------------------------------------------|--|
|          |                           | ESTRATEGIAS                                                                     | OBJETIVOS                                           | KPI'S                                                             | DEFINICIÓN<br>OPERACIONAL                           | FRECUENCIA<br>DE<br>ACTUACIÓN | FUENTE DE<br>CAPTURA DE<br>DATOS | Nivel base | Nivel minimo | Nivel Medio | Nivel deseado | Responsable<br>de Meta                                  |  |
| CLIENTES | Servicio de<br>Calidad    | Brindar un<br>servicio de pos<br>venta.                                         | O2.<br>Incrementación<br>de clientes<br>potenciales | regularidad de<br>consumo                                         | Regularidad de<br>consumo / total<br>de consumos    |                               | Base de datos                    | 70%        | 70%          | 85%         | 90%           | Departamento<br>ventas y<br>satisfacción del<br>cliente |  |
|          |                           | # clientes<br>nuevos                                                            |                                                     | # de clientes<br>nuevos /# de<br>clientes                         | Base de datos                                       |                               |                                  |            |              |             |               |                                                         |  |
|          |                           | Distribución y<br>logística de<br>comercialización<br>de nuestros<br>servicios. |                                                     | # número de<br>establecimientos<br>donde se brinda<br>información | Base de datos                                       |                               | 50%                              | 50%        | 75%          | 85%         |               |                                                         |  |
|          | Servicios<br>garantizados | Desarrollar<br>técnicas<br>innovadoras de<br>venta y cierres<br>de tratos.      | O3. Fidelización<br>de los clientes                 |                                                                   |                                                     |                               |                                  |            |              |             |               |                                                         |  |
|          |                           |                                                                                 |                                                     | Numero de tratos                                                  | Tratos realizados/<br>tratos concretados            | Semestral                     | Base de datos                    | 60%        | 60%          | 78%         | 94%           | Departamento de carte                                   |  |
|          |                           | Ofrecer servicios<br>garantizados y<br>seguros                                  |                                                     | numero de<br>servicios sin<br>reclamo                             | numero de<br>servicios<br>/reclamos del<br>servicio | Semestral                     | Base de datos                    | 50%        | 50%          | 80,00%      | 100%          | Departamento de vent                                    |  |

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 45 Indicadores de procesos internos**

Se han establecido procesos internos mediante estrategias que detallan a continuación:

| PERS    | EJES           | DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                 |                                                               | MEDIDAS                       |                                                         |                         |                                   |            | METAS        |             |               |                             |
|---------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------|--------------|-------------|---------------|-----------------------------|
|         |                | ESTRATEGIAS                                                                      | OBJETIVOS                                                     | KPI'S                         | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                  | FRECUENCIA DE ACTUACIÓN | FUENTE DE CAPTURA DE DATOS        | Nivel base | Nivel minimo | Nivel Medio | Nivel deseado | Responsable de Meta         |
| INTERNO | Estructura     | Crear una estructura sólida que permita cumplir con los objetivos de la empresa. | 4<br>O4. Implementar un sistema integral de procesos internos | Objetivos                     | # número de convenios                                   | Anual                   | Informes de Gestión               | 30%        | 30%          | 50%         | 70%           | Departamento Administrativo |
|         | Procedimientos | Establecer los procedimientos para la operación de todas las áreas.              |                                                               | Procedimientos estandarizados | Procedimientos estandarizados / Total de procedimientos | Anual                   | Manuales de Procedimientos        | 20%        | 20%          | 35%         | 50%           | Departamento Administrativo |
|         | Indicadores    | Desarrollar modelos e indicadores de evaluación de los procedimientos.           |                                                               | indicadores                   | # número de indicadores                                 | Semestral               | Registro y control de indicadores | 30%        | 30%          | 45%         | 70%           | Departamento Administrativo |

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 46 Indicadores de aprendizaje y crecimiento**

Los indicadores para esta perspectiva se detallan a continuación:

| PERS                      | EJES                     | DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                   |                                                     | MEDIDAS                          |                                                            |                         |                                             |            | METAS        |             |               |                             |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|------------|--------------|-------------|---------------|-----------------------------|
|                           |                          | ESTRATEGIAS                                                                        | OBJETIVOS                                           | KPI'S                            | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                     | FRECUENCIA DE ACTUACIÓN | FUENTE DE CAPTURA DE DATOS                  | Nivel base | Nivel mínimo | Nivel Medio | Nivel deseado | Responsable de Meta         |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Filosofía Organizacional | Desarrollar una filosofía organizacional que vincule el pensamiento de la empresa. | 05. Implementación de una estructura organizacional | cultura organizacional           | Implementación actual /implementación total                | Anual                   | Reportes de competencia por empleado y área | 25%        | 25%          | 35%         | 70%           | Departamento Administrativo |
|                           | Capital organizacional   | Establecimiento de una estructura organizacional solida                            |                                                     | Estructura Organizacional        | Objetivos cumplidos /objetivos planteados                  | Anual                   | Área Administrativa                         | 20%        | 20%          | 40%         | 80%           | Departamento Administrativo |
|                           | Gestión Estratégica      | Administrar el Broker basados en el modelo estratégico del BSC                     |                                                     | Cumplimiento de Objetivos        | Objetivos cumplidos por departamento/ Objetivos planteados | Anual                   | Área Administrativa                         | 0%         | 0%           | 60%         | 80%           | Departamento Administrativo |
|                           | Talento Humano           | Incrementar la capacitación de los empleados en atención al cliente.               | 06. Capacitación de los empleados                   | Capacitación Atención al cliente | # numero de capacitaciones                                 | Anual                   | Área Administrativa                         | 20%        | 20%          | 50%         | 70%           | Departamento Administrativo |
|                           | Integración              | Diseñar mecanismos para la integración y motivación del personal                   |                                                     | Plan de motivación               | # Planes de motivación                                     | Anual                   | Área Administrativa                         | 30%        | 30%          | 60%         | 70%           | Departamento Administrativo |

**Elaborado por:** Las autoras



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es una herramienta que permite alinear los objetivos y consensuar las estrategias hacia el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- La planificación permitirá mejorar la toma de decisiones organizaciones en el bróker de seguros por que establecerá esquemas hacia el futuro, orientando hacia los procesos decisorios que le darán mayor racionalización al disminuir incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- Se realizara un diagnostico mediante un análisis del macro y micro entorno que posee actualmente la empresa de bróker de seguros Jisseguros con el fin de identificar las oportunidades, amenazas existentes en el mercado y la determinación de la situación interna y como estas podrán convertirse en ventajas competitivas al minimizarlas y convertirlas en fortalezas.
- Al analizar los puntos de vista de Porter mediante las cinco fuerzas se determinó las consecuencias de rentabilidad que se obtendrá a largo en él un mercado o el segmento considerado para este proyecto. Es decir la idea es que la organización pueda evaluar objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas las cuales se rigen mediante la competencia industrial.
- La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos proporcionar una dirección general a una compañía que pueden estar desarrolladas por estrategias que ayudan a visualizar mejor el mercado al cual deben enfocarse.
- El diagnostico situacional se convierta en la clave de análisis por que busca conocer aspectos internos y externos que se pueden convertir en los ejes de cambio, hacia el mejoramiento de la empresa.

- La aplicabilidad de las matrices diagrama y valora los factores internos y externos que luego son relacionados de acuerdo al impacto que generan y la relación que estos poseen hacia la toma de decisiones.
- El diseño del Mapa Estratégico se clarifica con la especificación de rutas lógicas que la empresa espera conseguir con los objetivos estos están relacionados a las 4 perspectivas.
- El FODA permite desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva en el mercado o simplemente provee herramientas que ayudan a equilibrar fuerzas exógenas.
- La empresa Jisseguros sabe que el manejo de una planificación estratégica permitirá enlazar las estrategias y objetivos es por esta razón que al analizar factores Macro ambientales y micro ambientes, pudo darse cuenta que el mercado de seguros tiene un alto potencial que existe un mercado insatisfecho que mantienen productos tradicionales y que no ha crecido, pero que depende de la innovación y la adaptación de nuevas alternativas.
- El mercado de seguros es sumamente rentable y dependen de la capacidad directiva, competitiva, talento humano, tecnológico y financiero para que se mantenga en auge, estas capacidades deben estar orientadas al crecimiento y la rentabilidad, las cuales permitirán tomar las mejores decisiones y más aun si se utilizan indicadores financieros para dar a conocer como se encuentra la empresa.
- Las matrices se convierten en el resumen de información empresarial de Jisseguros dentro de las cuales se expresan factores internos y externos que luego serán ponderados de acuerdo al impacto que generan hacia la empresa, las cuales son analizadas y relacionadas para la creación de estrategias.
- La matriz de exposición de estrategias muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la obtención de estos elementos permite la obtención de un panorama sobre la verdadera situación interna de la empresa Jisseguros
- El direccionamiento estratégico adapta las necesidades de la organización hacia planes operativos relacionados a sus recursos y tiempos de ejecución reales, apoyado de la toma de decisiones.

- La cultura organización es el soporte integral de una compañía en la que plasma sus ideales hacia el futuro y da a conocer a todos los miembros a que participen hacia el logro de una ideología.
- La estructura de la empresa de Jisseguros baso sus objetivos en función del CRM al que oriento un servicio de calidad y fidelización de los clientes hacia el crecimiento y rentabilidad empresarial en donde todos los procesos se concatenaran sistemáticamente sin dejar de lado la planificación estratégica como mecanismo de éxito.
- El mapa estratégico se convirtió en la ruta de seguimiento empresarial para alinear los objetivos en función de eje global que es la productividad financiera.
- La formulación de estrategias son las acciones de corto, mediano y largo plazo que se relacionaran con los resultados esperados, es decir que su aplicación esta en desarrollo y diferenciación al desarrollar un mercado de crecimiento innovador.
- Todas las estrategias deben estar relacionadas a buscar o conseguir que la perspectiva financiera se incremente ya sea por el volumen de ventas o por el adecuado manejo del recurso financiero, variables que le permitirán crecer a largo plazo.

## RECOMENDACIONES

- La propuesta de implementación de un plan estratégico para el bróker de seguros Jisseguros mejorara los requerimientos institucionales, procesos y procedimiento internos que permitirán una estructura sólida y con un crecimiento a largo plazo
- Se recomienda usar este plan estratégico en función de las necesidades de la empresa y potencializarlo para viabilizar un crecimiento interno a largo plazo con expectativas visionarias a la apertura de mercados nacionales.
- La diversificación de los productos y servicios se convertirán el eje primordial para brindar un servicio de calidad que se fundamentara en la innovación constante de las necesidades del mercado insatisfecho.
- La administración adecuada de recursos en pro de la planificación estratégica se podrá medir mediante indicadores y perspectivas de (clientes, financieras, procesos internos y crecimiento y aprendizaje) que de manera interna demuestran que el bróker de seguros necesita de un líder que lleve a la empresa al cumplimiento de objetivos y metas.
- Se recomienda utilizar una planificación estratégica como herramienta integral del los planes y propósitos a alcanzar que proporcionaran el direccionamiento en función de las estrategias pre-establecidas.
- Es recomendable realizar un diagnóstico situacional que dé a conocer información preliminar de aspectos internos y externos para que sean ejes de conocimiento y cambio.
- El cruce y valoración de las matrices se debe formular bajo estándares de ponderación mientras mayor incidencia tengan el impacto será mayor y los correctivos deben ser modificados con rapidez, porque son factores que deben ser controlados y evaluados.
- Los mapas estratégicos deben formularse a raíz de resultados porque indicaran cual será la nueva ruta que la empresa deberá seguir para mantenerse en el mercado en función de las 4 perspectivas.
- El FODA es una de las herramientas que se debe realizar constantemente para obtener ventajas competitivas frente a la competencia.

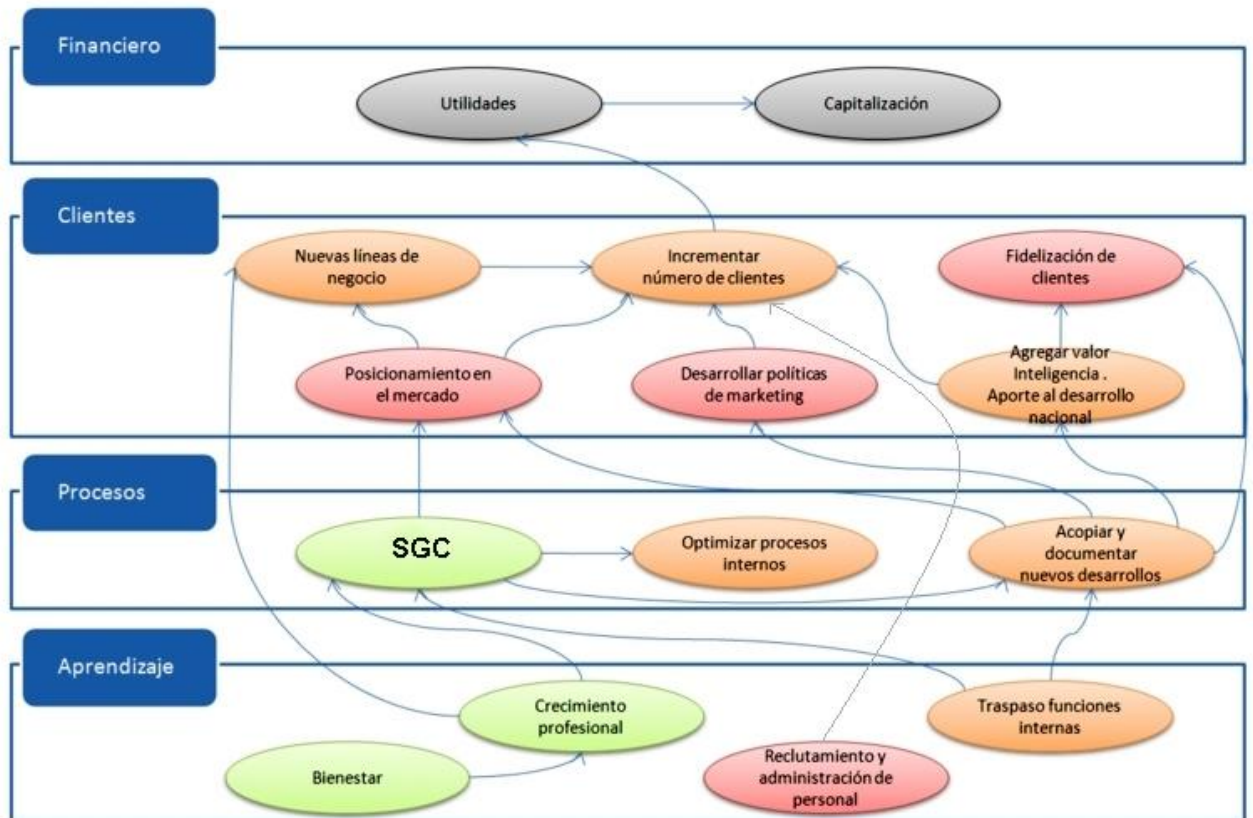
- Se recomienda que la empresa Jisseguros use las herramientas estratégicas para direccionar su ideología hacia un nuevo rumbo empresarial que le permita el crecimiento esperado.
- Siendo el mercado de seguros uno de los mercados más rentables es recomendable que la empresa Jisseguros opte por la implementación de nuevas estrategias comerciales y de posicionamiento para mejora la participación de mercado haciendo uso de todas las capacidades internas.
- Es recomendable realizar un resumen de matrices de mayor valoración y analizar si en realizan estos factores son lo que afecta a la empresa, estas matrices se pueden modificar siempre y cuando exista el sustento necesario para el cambio.
- Las matrices de estrategias demuestran cual se la incidencia que tienen la Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas con relación a las estrategias se recomendable minimizar las amenazas y cambiar las debilidades a favor de estrategias óptimas.
- Crear el direccionamiento estratégico en una empresa es sumamente complejo, por esta razón se debe integrar a todos los miembros de la empresa a participar activamente del cambio.
- La cultura organizacional es la base de toda empresa indica a los empleados, clientes y proveedores que es lo que la empresa anhela alcanzar en un periodo de tiempo determinado y que actividades realiza todos los días para el cumplimiento de sus metas.
- El cuadro de mando integral es indispensables para establecer indicadores en función de perspectivas controla si la ejecución de estos se está llevando a cabo, y que parámetros se deben modificar.
- Las rutas de los mapas estratégicos son sistematizadas cuando se obtiene objetivos claros por ende la empresa debe focalizarse en establecer objetivos claros y concretos que sean alcanzables y medibles, que establezca la ruta a seguir.
- Las estrategias se convierten en el arte de la guerra porque son la formulación de las pautas a seguir que la empresa espera lograr a largo plazo.

- Las estrategias no se pueden formular de un momento a otro por que pueden ser el arma de doble filo y llevar a la empresa a la quiebra, sino por el contrario deben ser analizadas y probadas para visualizar el impacto que esta tendrán sobre la empresa.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### GRÁFICOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



**Fuente:** [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/45\\_cuadro\\_mando\\_integral.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/45_cuadro_mando_integral.html)



**Fuente:** <http://www.empresate.org/noticia-destacada/gerenciando-conoce-sobre-el-balanced-scorecard/>



## **ANEXO 2**

### **REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE SEGUROS ECUADOR**

**NORMA:** Decreto Ejecutivo 1510 **STATUS:** Vigente

**PUBLICADO:** Registro Oficial 342 **FECHA:** 18 de Junio de 1998 Fabián Alarcón Rivera

#### **PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA**

Considerando:

Que mediante Ley No. 74 el Honorable Congreso Nacional expidió la Ley General de Seguros, publicada en el Registro Oficial No. 290 de 3 de abril de 1998, se publicó la Ley General de Seguros; Que es necesario expedir el reglamento general para facilitar su ejecución y cumplir con la Constitución Política de la República; y, En ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 103 letra c) de la Constitución Política de la República. Decreta:

**EXPEDIR EL SIGUIENTE REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE SEGUROS.**

#### **CAPITULO PRIMERO**

##### **DEL ÁMBITO DE LA LEY**

**Art. 1.-** La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.

**Art. 2.-** El sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por:

- a) Las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,

e) Los asesores productores de seguros.

**Art. 3.-** Las actividades de las personas naturales o jurídicas determinadas en los literales a), b), c), d), y e) del artículo precedente serán aquellas que se encuentren definidas en los artículos 3, 4, 5, 6 y 7 de la Ley General de Seguros.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **DE LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

**Art. 4.-** Las empresas que realicen operaciones de seguros se constituirán bajo la modalidad de compañía anónima. Para tal efecto, dos o más personas naturales o jurídicas, que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores, deberán presentar la solicitud de autorización al Superintendente de Bancos, incluyendo la siguiente información:

a) Nombre, domicilio, nacionalidad, número de cédula de identidad o pasaporte, según el caso, o si fuere persona jurídica, número del R.U.C., de los promotores o fundadores y calidad en la que comparecen;

b) Nombre y domicilio de la compañía;

c) Capital autorizado, suscrito y pagado de la compañía, el número de acciones en que está dividido y el nombre de los accionistas, con su respectivo porcentaje de participación; y,

d) El seguro en que se propone operar. A la solicitud se deberá acompañar la siguiente documentación:

1. Proyecto de contrato de constitución que debe incluir el estatuto previsto para la compañía;
2. Estudio de factibilidad económico - financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados y pruebas reales; y,
3. Antecedentes personales de los promotores y fundadores propuestos, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia.

Cada promotor y fundador deberá justificar su solvencia económica y el origen de los recursos que desea aportar; para el efecto presentarán una declaración sobre su estado de situación patrimonial y copia certificada de la declaración de impuesto a la renta de los últimos tres años, en los casos que corresponda.

Cuando el accionista fundador sea una persona jurídica, se acompañará a la solicitud, los balances de los tres últimos años y las certificaciones de encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones societarias.

**Art. 5.-** Recibida la solicitud, el Superintendente de Bancos dispondrá las investigaciones que estime necesarias y por cualquier medio, para determinar la responsabilidad, probidad y solvencia de cada uno de los promotores fundadores.

De conformidad con el resultado de las investigaciones, en el término de 60 días contados desde la fecha de presentación de la solicitud, el Superintendente de Bancos aceptará la solicitud para la continuación del trámite o, de ser del caso, la negará con expresión de causa.

**Art. 6.-** Elevado a escritura pública el contrato de constitución, los promotores entregarán al Superintendente de Bancos, tres copias certificadas de dicho instrumento, en el que debe constar especialmente:

1. El listado de los accionistas suscriptores, el monto de los capitales autorizado como del suscrito y pagado, y el número de acciones que les corresponde. Los accionistas o suscriptores deberán ser los mismos fundadores iniciales; sin embargo, por causas justificadas, se aceptará previa calificación del Superintendente de Bancos el cambio, y siempre que, en conjunto no represente más del 20 por ciento del capital suscrito y pagado por los fundadores;
2. El seguro en que se propone operar; y,
3. El documento que certifique la integración del capital suscrito y pagado, emitido por el banco depositario. Este depósito deberá hacerse bajo una modalidad que devengue intereses.

**Art. 7.-** El Superintendente de Bancos analizará la documentación remitida, y de ser ésta conforme a derecho, expedirá la resolución aprobatoria, en la que dispondrá:

- a) La publicación en el Registro Oficial;
- b) La inscripción en el Registro Mercantil donde conste su domicilio principal;
- c) La publicación en un periódico de circulación nacional, conjuntamente con un extracto de la escritura pública de constitución, elaborado por la Superintendencia de Bancos; y,
- d) El cumplimiento de las demás formalidades legales.

**Art. 8.-** Los promotores o la persona designada por ellos intervendrán en los trámites de constitución y convocarán a la primera reunión de junta general de accionistas, para comprobar y aprobar la suscripción del capital, los gastos de constitución y designar a los directores, administradores, auditor externo, auditor interno y comisario.

**Art. 9.-** Comprobado el cumplimiento de los requisitos legales, el Superintendente de Bancos extenderá el certificado de autorización.

El certificado de autorización no habilita por sí solo a las empresas de seguros para asumir riesgos y otorgar coberturas; pues, deben obtener del Superintendente de Bancos un certificado específico para cada ramo. Para otorgar el referido certificado, el Superintendente de Bancos exigirá que se adjunte a la documentación pertinente el o los respectivos contratos de reaseguro.

Los certificados de autorización a los que se refiere este artículo estarán a la vista del público en la oficina principal sucursales de la entidad.

**Art. 10.-** La empresa de seguros o compañía de reaseguros deberá notificar al Superintendente de Bancos la fecha de inicio de las operaciones, en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización; caso contrario éste quedará sin valor y ello será causal de liquidación forzosa de la sociedad.

Así mismo revocará el certificado de autorización para operar en un ramo determinado, si en el mismo plazo anotado no iniciare sus operaciones o dejare de operar.

Los intermediarios de reaseguros, los peritos de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros personas jurídicas deben constituirse en la Superintendencia de Bancos, sujetándose a las disposiciones de la Ley General de Seguros, a la Ley de Compañías, en forma supletoria y a las normas que dicte el Superintendente de Bancos.

Las compañías de reaseguros, para su constitución y funcionamiento se sujetarán a lo previsto en la Ley General de Seguros y a lo dispuesto para las empresas de seguros en lo que fuere aplicable.

**Art. 11.-** A la presentación del certificado de autorización, el banco depositario de la cuenta de integración de capital pondrá a disposición de los administradores de la entidad constituida, los valores depositados más los intereses devengados.

**Art. 12.-** La solicitud sobre modificación del estatuto de quienes integren el sistema del seguro privado personas jurídicas se presentará al Superintendente de Bancos observando el trámite previsto en el presente capítulo en lo que fuere pertinente. Para este caso, queda a juicio del Superintendente exonerar de las investigaciones a las que se refiere el artículo 5 del presente Reglamento, con excepción de los aumentos de capital con aporte de nuevos accionistas.

En cualquier tiempo, el Superintendente de Bancos resolverá la suspensión de los estatutos de las entidades del sistema del seguro privado sujeto a su control en la parte o partes que fueran ilegales y dispondrá que se convoque a junta general de accionistas para que proceda a aprobar las respectivas modificaciones dentro de los próximos treinta días.

**Art. 13.-** Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado podrán abrir sucursales y agencias en el país o en el exterior. Para el establecimiento de sucursales y agencias en el exterior se requerirá de autorización previa del Superintendente de Bancos. La apertura de agencias en el país se efectuará sin otro requisito, que la notificación al Superintendente de Bancos. La apertura de sucursales en el país será aprobada por el Superintendente de Bancos.

### **CAPITULO TERCERO**

#### **DEL CAPITAL Y RESERVA LEGAL**

**Art. 14.-** El capital pagado para las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado será expresado en dólares de los Estados Unidos de América, para tal efecto, los montos en unidades de valor constante (UVC's), establecidos en el artículo 14 de la ley, tienen un valor fijo e invariable equivalente a dos coma seis dos ocho nueve.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, considerando la evolución del mercado, su vinculación internacional y los resultados técnicos obtenidos de las operaciones globales, fijará el patrimonio o capital pagado mínimo tanto para la constitución de las personas jurídicas que conforman el sistema de seguro privado como para las que se hallan en operaciones.

El capital pagado exigido para la constitución de las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado deberá ser aportado en efectivo o en la forma que determine la ley o la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Superintendente de Bancos y Seguros podrá exigir el aumento de capital de una sociedad integrante del sistema de seguro privado de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes.

La Superintendencia de Bancos y Seguros dentro de los dos primeros meses de cada año, actualizará los montos de capital pagado mínimo, en un porcentaje que no será superior a la variación anual que registre el promedio ponderado del índice de precios al consumidor, registrado para el año inmediatamente anterior.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1153, publicado en Registro Oficial 238 de 23 de Diciembre del 2003.

**Art. 15.-** Las resoluciones aprobadas por la junta general de accionistas sobre conformación o aumento de capital autorizado de las entidades del sistema de seguro privado personas jurídicas, constarán en escritura pública; la que, dado su contenido, se tendrá como de cuantía indeterminada. Copia certificada de la misma deberá ser presentada al Superintendente de Bancos para su aprobación y autorización, quien en el término de diez días a contarse desde la entrega de dicha copia dispondrá sin ningún otro requisito que se asienten las razones notariales,

se inscriba en el registro mercantil y se publique en uno de los diarios de mayor circulación nacional.

**Art. 16.-** El aumento de capital suscrito y pagado de las agencias asesoras productoras de seguros, peritos de seguros e intermediarios de reaseguros personas jurídicas, será resuelto por el ente que esté facultado por el estatuto social de la entidad. El pago se hará con los recursos que prevé la Ley General de Seguros y la Ley de Compañías como norma supletoria.

**Art. 17.-** El capital suscrito y pagado de las entidades del sistema de seguro privado personas jurídicas no será menor al cincuenta por ciento del capital autorizado. Las disminuciones de capital serán resueltas por la junta general de accionistas, sujetándose a lo establecido en la ley, sin que sea necesaria la presentación del estado jurado.

**Art. 18.-** Sin perjuicio de que la entidad del sistema de seguro privado, persona jurídica, hubiere cumplido con las formalidades legales del aumento del capital, el Superintendente de Bancos deberá realizar las investigaciones que creyere del caso para verificar la legalidad del pago de dicho aumento y la procedencia de los fondos.

La protocolización ante un Notario público de la resolución del aumento de capital conjuntamente con la declaración jurada del representante legal de la entidad del sistema de seguro privado, persona jurídica, de haberse efectuado el pago, se inscribirá en el Registro Mercantil, copia de la cual se remitirá a la Superintendencia de Bancos en el término de cinco días.

**Art. 19.-** Las acciones emitidas por las entidades del sistema de seguro privado serán nominativas y tendrán el valor nominal que conste en el estatuto social, de cien sucres o múltiplos de esta cantidad. Podrán emitirse certificados representativos del número de acciones que representen.

**Art. 20.-** Toda persona natural o jurídica que adquiera el seis por ciento o más del capital pagado de una entidad del sistema del seguro privado, tendrá la obligación de entregar al representante legal de esa sociedad una declaración jurada ante Notario Público respecto del origen de los recursos empleados en la adquisición de las acciones.

Previo la inscripción en el libro de acciones y accionistas el Superintendente de Bancos calificará la transferencia, suscripción, adjudicación o participación de acciones, para lo cual pedirá las informaciones que crea necesarias. Toda esta información se someterá a la reserva bancaria.

## **CAPITULO CUARTO**

### **DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**

**Art. 21.-** La junta general de accionistas, formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la entidad y tiene las atribuciones y deberes que señale la ley y el estatuto social. La administración de las entidades del sistema de seguro privado estará a cargo del directorio u otro organismo que determine su estatuto, los cuales ejercerán sus deberes y atribuciones de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias.

**Art. 22.-** Para la designación de vocales del directorio, administradores y funcionarios y empleados de quienes integran el sistema de seguro privado, así como cualquier cambio que se haga con dichas dignidades, deben sujetarse a lo dispuesto en la Ley General de Seguros, en la Ley de Compañías como norma supletoria, al presente Reglamento y a las demás disposiciones expedidas por la Superintendencia de Bancos.

El Superintendente de Bancos controlará que se cumpla lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley General de Seguros, pudiendo declarar la inhabilidad para el desempeño de las respectivas funciones.

La disposición constante en el artículo 17, literal d) de la Ley General de Seguros no será aplicable para el caso de quienes justifiquen haber solventado o solucionado la causal de inhabilidad a que se refiere dicha disposición legal.

Los representantes legales de las entidades del sistema de seguro privado, acreditarán su calidad de tales con la copia certificada e inscrita del nombramiento en el Registro Mercantil.

**Art. 23.-** Para el establecimiento de sucursales de empresas de seguros o compañías de reaseguros extranjeras, en el Ecuador, se estará a lo dispuesto en la Ley General de Seguros.

**Art. 24.-** La empresa de seguros extranjera, que desee establecerse en el Ecuador, presentará la solicitud de autorización al Superintendente de Bancos, indicando lo siguiente:

- a) El seguro en que se propone trabajar;
- b) El lugar en donde funcionará su oficina principal;
- c) El nombre y nacionalidad de la persona designada como apoderado principal de la empresa de seguros o reaseguros en el Ecuador; y,
- d) El monto del capital asignado a la sucursal, el cual no podrá ser inferior al capital exigido en la Ley General de Seguros.

A la solicitud se acompañará los siguientes documentos autenticados y traducidos al castellano:

1. Certificado de la respectiva autoridad de seguros del país de origen, que acredite que la empresa o compañía tiene por lo menos cinco años de operación y que está facultada para establecer negocios en el Ecuador;
2. Balances, certificados por el organismo de control del país de origen, de los últimos tres años;
3. El poder que la institución ha conferido a su representante legal en el Ecuador;
4. Copia autenticada de los estatutos y de la escritura de constitución de la empresa o compañía en el país de su domicilio; y,
5. Copia autenticada o una publicación oficial de la Ley de Seguros que rija en el país de origen.

**Art. 25.-** El apoderado general contará con atribuciones suficientes para representar a la empresa o compañía extranjera en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales y administrativos que puedan ocurrir y estará facultado para recibir solicitudes de seguros, reaseguros, expedir pólizas, pagar siniestros y efectuar toda clase de operaciones relacionadas con los negocios de la entidad. La empresa o compañía peticionaria en el poder que confiera, declarará que la casa matriz responde de las obligaciones que su apoderado general contraiga con todos los bienes que posee y llegara a poseer en el Ecuador o en el exterior.

**Art. 26.-** El Superintendente de Bancos admitirá o negará con razón de causa la solicitud de la entidad en el plazo de sesenta días a partir de la fecha en que se hubiere recibido.

**Art. 27.-** La resolución en que se autorice a una empresa o compañía extranjera su establecimiento para operar en el Ecuador, y el poder conferido por la entidad, se inscribirán en el Registro Mercantil del cantón donde funcionará la oficina principal, se publicarán en uno de los periódicos de circulación nacional y se protocolizarán. Igual procedimiento se seguirá en cualquier reforma, revocatoria o sustitución que de tal poder se haga. Estas resoluciones se publicarán en el Registro Oficial.

## **CAPITULO QUINTO**

### **DE LAS NORMAS DE PRUDENCIA TÉCNICA FINANCIERA DE LAS RESERVAS TÉCNICAS DE LAS RESERVAS DE RIESGOS EN CURSO**

**Art. 28.- Régimen General.-** Las reservas de riesgos en curso se establecen como un valor a deducir del monto de la prima neta retenida para proteger la porción del riesgo correspondiente a la prima no devengada.



Para este efecto se considera como prima neta retenida a las primas brutas recibidas por seguros directos, coaseguros y reaseguros aceptados, deducidas las anulaciones, cancelaciones y reaseguros cedidos.

**Art. 29.- Régimen especial:**

a) Para los seguros de transporte marítimo se deberá constituir una reserva equivalente al monto de las primas retenidas en los dos últimos meses a la fecha de cálculo de la misma;

b) Para el seguro de transporte aéreo y terrestre, se deberá constituir una reserva equivalente al monto de las primas retenidas en el último mes a la fecha de cálculo de la reserva, la cual será liberable mensualmente;

c) Para los seguros con vigencia superior a un año, esta reserva debe constituirse por aquella porción de la prima retenida neta correspondiente al año de vigencia, de acuerdo al método de base semimensual, en cuyo caso, la prima de los períodos subsiguientes se registrará como un ingreso diferido, cuando adquiera la calidad de prima del período, dará lugar a la constitución de la reserva de riesgo en curso respectiva; y,

d) Para los seguros cuya vigencia sea menor a un año se utilizará el método que para el efecto disponga la Superintendencia de Bancos.

## **DE LAS RESERVAS MATEMÁTICAS**

**Art. 30.-** La reserva matemática representa la obligación de la entidad aseguradora por los seguros de vida de largo plazo, y corresponde al valor actual de los pagos futuros que debe efectuar el asegurador, menos el valor actual de las primas futuras a pagar por el asegurado.

En aquellas pólizas vigentes, en que la prima se encuentra totalmente pagada con respecto al monto y período que cubre el seguro (prima única), no existirán primas futuras, por lo que no es posible deducción alguna.

Esta reserva se constituirá de acuerdo a los procedimientos, tablas de mortalidad, tasas de interés técnico y otros aspectos que fije la Superintendencia de Bancos mediante normativa.

**Art. 31.-** En los seguros de vida con ahorro adicionalmente se constituirán como reservas el valor del fondo conformado por el ahorro y los rendimientos generados por el mismo.

**Art. 32.-** Las reservas matemáticas calculadas actuarialmente en forma mensual se ajustarán al nivel que se constituirá si su cómputo se realiza por un sola vez al 31 de diciembre de cada ejercicio económico.

**Art. 33.-** Reservas de beneficios adicionales.- La reserva de los beneficios adicionales a los riesgos básicos deberá calcularse de acuerdo a lo establecido en el artículo 28 de este Reglamento.

## **RESERVAS PARA OBLIGACIONES PENDIENTES**

**Art. 34.-** La reserva para obligaciones pendientes corresponde al monto probable o real que debe constituir la entidad aseguradora o reaseguradora por siniestros ocurridos, denunciados o no.

Las reservas de obligaciones pendientes serán:

1. Siniestros liquidados por pagar Comprende todos aquellos siniestros cuya liquidación ha sido aceptada por las partes y que se encuentran pendientes de pago, por el valor de la respectiva liquidación.
2. Siniestros por liquidar: Incluye todos aquellos siniestros denunciados a la empresa de seguros y, compañía de reaseguros que aún no han sido liquidados.

Esta reserva debe constituirse por el monto probable a indemnizar determinado en el preinforme de liquidación o por la pérdida probable precisada en la denuncia del siniestro por parte del asegurado, con inclusión de los posibles gastos e intereses a incurrir en la liquidación del siniestro.

3. Reserva de siniestros ocurridos y no reportados:

Corresponde a una estimación de aquellos siniestros que a la fecha de cálculo de la reserva han ocurrido y no han sido denunciados a la compañía.

Esta reserva debe constituirse separadamente para cada ramo de seguros, de acuerdo a las normas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos.

4. Obligaciones pendientes en seguros de vida

En los seguros de vida esta reserva para obligaciones pendientes deberá constituirse por el valor garantizado de los capitales, rentas o pensiones vencidas, incluyendo los gastos pendientes de pago derivados de tales prestaciones, así como las participaciones en beneficios que deban hacerse efectivas.

Nota: Artículo reformado por Decreto Ejecutivo No. 1153, publicado en Registro Oficial 238 de 23 de Diciembre del 2003.

## **RESERVAS PARA DESVIACIONES DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATASTRÓFICOS**

**Art. 35.-** La reserva para desviación de siniestralidad representa aquel monto constituido en exceso de las reservas de primas o de siniestros, por las desviaciones detectadas respecto de éstas, y su finalidad es cubrir siniestros futuros y actuales, respectivamente, para alcanzar la estabilidad técnica de cada ramo o riesgo.

La reserva para eventos catastróficos debe constituirse cuando se estime que un determinado riesgo de la naturaleza puede revestir caracteres de catástrofe.

Las entidades aseguradoras y reaseguradoras deberán constituir para los ramos que determine la Superintendencia, además de la reserva de riesgo en curso, una reserva catastrófica, la que se establecerá mediante norma que impartirá la Superintendencia de Bancos.

Esta reserva calculada en forma mensual se ajustará al nivel que se constituiría si su cómputo se realiza por una sola vez al 31 de diciembre de cada ejercicio económico.

## **CAPITULO SEXTO**

### **DE LA SOLVENCIA**

**Art. 36.-** El patrimonio de las empresas de seguros y compañías de reaseguros no podrá ser inferior a la sexta parte de las primas netas recibidas en los últimos doce meses y a la sexta parte del total de sus activos menos los cargos diferidos.

Cuando el margen de solvencia adopte valores negativos respecto a uno o a los dos factores enunciados en el inciso anterior, se entenderá que existe un déficit de patrimonio.

**Art. 37.-** Cuando la Superintendencia de Bancos advierta que una empresa de seguros o compañía de reaseguros presenta un déficit de patrimonio, dentro de los ocho días siguientes al recibo de los estados financieros, notificará al representante legal de la entidad para que someta a su aprobación, un plan con los términos en que procederá a cubrir el monto de patrimonio requerido, en los noventa días siguientes a la fecha en que se hubiere presentado el déficit.

**Art. 38.-** Mientras prevalezca la situación prevista en el artículo anterior, la Superintendencia de Bancos podrá ordenar a las empresas de seguros la suspensión de emisión de pólizas de seguro, en los seguros que estime son los más vulnerables a la materialización de los riesgos.

**Art. 39.-** Para efectos del margen de solvencia se considerarán las siguientes definiciones:

a) Primas netas recibidas: a las primas brutas recibidas durante los últimos doce meses por seguros directos y reaseguros aceptados, incluyendo las primas diferidas por cualquiera modalidad de pago, menos las anulaciones y cancelaciones en el mismo período.

b) Patrimonio: al capital pagado u operativo según el caso, adicionando las reservas legales y especiales, la reserva de capital y los resultados acumulados y del período. Las utilidades mensuales no pueden ser parte del patrimonio.

c) Cargos diferidos: Los gastos de establecimiento y organización, gastos anticipados y otras cuentas diferidas y en suspenso.

Nota: Literales a) b) y c) sustituidos por Decreto Ejecutivo No. 1153, publicado en Registro Oficial 238 de 23 de Diciembre del 2003.

## **CAPITULO SÉPTIMO**

### **DE LAS INVERSIONES**

**Art. 40.-** Las empresas de seguros y compañías de reaseguros deberán mantener invertidos, en todo momento, las reservas técnicas, capital pagado y reserva legal en los títulos o valores y hasta los porcentajes establecidos en el artículo 23 de la Ley General de Seguros.

**Art. 41.-** Los títulos o valores a que se refiere la Ley General de Seguros deben ser depositados en custodia en instituciones bancarias legalmente constituidas en el país. Para el efecto, las empresas de seguros y compañías de reaseguros deberán realizar contratos con dichas instituciones, en los que se establecerá como requisito, la obligación de las mismas de emitir estados de cuenta mensuales, en los que se identifiquen de manera individualizada los instrumentos financieros en custodia, con el objeto de que las empresas de seguros y compañías de reaseguros presenten a la Superintendencia de Bancos una copia certificada de tales estados de cuenta.

**Art. 42.-** Para cubrir con los porcentajes dispuestos en el artículo 23 de la Ley General de Seguros se debe considerar los siguientes límites por emisor, de las inversiones que respaldan las reservas técnicas, el capital pagado y reserva legal.

El porcentaje en instrumentos de las letras b) y c) del artículo 23 no excederá del 10% de las reservas técnicas, capital pagado y reserva legal ni del 10% del total de captaciones del emisor, el que sea menor.

El porcentaje en instrumentos de la letra d) del artículo 23 no excederá del 5% de las reservas técnicas, capital pagado y reserva legal ni del 20% del total de las obligaciones emitidas por la compañía emisora, el que sea menor.

El porcentaje en acciones mencionadas en las letras e) y k) del artículo 23 no excederá del 5% de las reservas técnicas ni del 10% del capital pagado de la empresa de seguro o compañía de reaseguro, el que sea menor.

El porcentaje en cuotas de fondos de inversión de la letra f) del artículo 23 no excederá del 2.5% de las reservas técnicas, capital pagado y reserva legal ni del 10% de las cuotas suscritas del fondo, el que sea menor.

El total de las inversiones en instrumentos comprendidos en las letras b), c), d), e) y k) del artículo 23 que correspondan a un mismo emisor no podrá exceder del 10% de las reservas técnicas, capital pagado y reserva legal.

El porcentaje en instrumentos comprendidos en las letras b), c), d), e) y k) del artículo 23 emitidas por sociedades anónimas, bancos, financieras y fondos de inversión, pertenecientes a un mismo grupo empresarial o financiero no excederán en conjunto del 10% de las reservas técnicas, capital pagado y reserva legal. Este límite se rebajará a la mitad si la empresa de seguros o compañía de reaseguros forma parte del mismo grupo empresarial o financiero.

Nota: Declarar la inconstitucionalidad parcial del Reglamento General de la Ley de Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1510, publicado en el Registro Oficial No. 342 de 18 de junio de 1998 y suspender por el fondo los efectos de los artículos 42, 44, 45, 82 y 85. Dada por Resolución Tribunal Constitucional No. 56, publicada en Registro Oficial Suplemento 304 de 22 de Octubre de 1999.

**Art. 43.-** Las inversiones representativas de reservas técnicas, capital pagado y reserva legal no podrán estar afectadas con gravámenes, prohibiciones, embargos, litigios, medidas cautelares, condiciones suspensivas o resolutorias ni ser objeto de ningún otro acto o contrato que impida su libre cesión o transferencia, salvo autorización de la Superintendencia de Bancos. Si algún activo estuviere afectado en la forma señalada, no podrá considerarse como respaldo de la reserva técnica.

**Art. 44.-** El déficit que presente las inversiones con las cuales se respaldan las reservas técnicas, el capital pagado y las reservas legales, deben ser cubiertos dentro de los 30 días posteriores a la fecha de ocurrencia del déficit, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones de los artículos 40 y 53 de la Ley General de Seguros.

Nota: Declarar la inconstitucionalidad parcial del Reglamento General de la Ley de Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1510, publicado en el Registro Oficial No. 342 de 18 de junio de 1998 y suspender por el fondo los efectos de los artículos 42, 44, 45, 82 y 85. Dada por Resolución Tribunal Constitucional No. 56, publicada en Registro Oficial Suplemento 304 de 22 de Octubre de 1999.

**Art. 45.-** Cuando se invierta el fondo de libre disposición en el capital de una sociedad constituida o por constituirse se requerirá autorización previa de la Superintendencia de Bancos, cuando dicha inversión exceda el 49% del capital de ella.

**Nota:** Declarar la inconstitucionalidad parcial del Reglamento General de la Ley de Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1510, publicado en el Registro Oficial No. 342 de 18 de junio de 1998 y suspender por el fondo los efectos de los artículos 42, 44, 45, 82 y 85. Dada por Resolución Tribunal Constitucional No. 56, publicada en Registro Oficial Suplemento 304 de 22 de Octubre de 1999. **Art. 46.-** Cuando una empresa de seguros o compañía de reaseguros adquiera activos que no deba conservar, deberá enajenarlos en el plazo que señale la Superintendencia de Bancos.

## **CAPITULO OCTAVO**

### **DE LAS PÓLIZAS Y TARIFAS**

**Art. 47.-** Las condiciones particulares de las pólizas serán el resultado del régimen de libre competencia y se formularán de común acuerdo entre las partes.

**Art. 48.-** Los modelos de pólizas de seguro y notas técnicas requerirán autorización previa de la Superintendencia de Bancos para ponerlas en vigor. Copia de las mismas deberán remitirse a dicha institución para su registro y archivo, por lo menos quince días antes de su utilización y aplicación, de acuerdo a las normas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos.

**Art. 49.-** Las pólizas de seguro deben contemplar las disposiciones del artículo 25 de la Ley General de Seguros y del Decreto Supremo No. 1147. Cualquier condición en contrario deberá ir en beneficio del asegurado mas no del asegurador, bajo pena de nulidad de la estipulación respectiva. Esta nulidad no afectará los derechos del asegurado.

**Art. 50.-** Los amparos básicos y las exclusiones deben siempre figurar con caracteres destacados, con preferencia en la primera condición general de la póliza. La redacción debe ser de fácil comprensión para el asegurado y los caracteres de todo el clausulado no deben ser inferiores a diez puntos tipográficos toda póliza o cláusula adicional debe hacer referencia a la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Bancos, con indicación de número y fecha de otorgamiento de la autorización.

**Art. 51.-** Las primas e indemnizaciones de los seguros emitidos a plazos superiores a un año, que cubran daños a las personas y a los bienes inmuebles, deberán concertarse en moneda extranjera o en unidades de valor constante, UVCs, u otra forma de ajuste autorizada por la Superintendencia de Bancos, vigentes a la fecha efectiva de pago de las primas y de las indemnizaciones. El valor de la divisa extranjera será el valor de venta que publique diariamente la Superintendencia de Bancos en la página Web. El valor de la UVC será el que publique el Banco Central del Ecuador.

**Art. 52.-** En los anexos, cláusulas o endosos que se adhieran a las pólizas de seguro es requisito indispensable la incorporación de la identificación precisa de la póliza a la cual acceden; el nombre del contratante y/o asegurado, según el caso; y las firmas de las partes contratantes.

**Art. 53.-** Las tarifas de primas deben observar que la prima y riesgo presenten una correlación positiva de acuerdo con las condiciones objetivas del riesgo. La tarifa debe aglutinar el costo del riesgo y los costos de operación, tales como: gastos de adquisición, administración, redistribución de riesgos y utilidad razonable, siempre bajo el régimen de libre competencia.

## **CAPITULO NOVENO DE LOS REASEGUROS**

**Art. 54.-** Las empresas de seguros podrán contratar reaseguros internos o externos. Las compañías de reaseguros nacionales tendrán como objeto social exclusivo, el desarrollo de operaciones de reaseguro.

**Art. 55.-** Las cesiones y aceptaciones de reaseguro que efectúen las empresas de seguros y compañías de reaseguros deben sujetarse a principios de seguridad, certeza y oportunidad.

**Art. 56.-** Los contratos de reaseguro cedidos o aceptados serán registrados en la Superintendencia de Bancos y se mantendrán en las propias empresas de seguros o compañías de reaseguros a disposición de la entidad de control.

Los contratos de reaseguro cedidos o aceptados y cualquier documentación complementaria deberá ser presentado en idioma castellano o traducidos a éste en forma legal, acompañados de la versión en idioma extranjero.

**Art. 57.-** Las empresas de seguros y compañías de reaseguros establecidas en el país remitirán anualmente la información relativa a los contratos de reaseguro obligatorios cedidos o aceptados que han celebrado o se encontrarán vigentes, según los vencimientos de sus programas de reaseguro, en el ejercicio económico venidero, en los formularios para el efecto proporcionará la Superintendencia de Bancos.

**Art. 58.-** Las empresas de seguros y compañías de reaseguros deberán adoptar mecanismos de control secuencial de las cesiones y aceptaciones de reaseguros facultativos. La Superintendencia de Bancos verificará el cumplimiento de esta disposición.

**Art. 59.-** Las empresas de seguros y compañías de reaseguros no podrán asumir en un solo riesgo como retención más que el porcentaje de su patrimonio, determinado por la Superintendencia de Bancos, correspondiente al mes inmediato anterior a aquel en el cual se efectúe la operación.

Se entiende por riesgo la suma de todos los valores asegurados, coasegurados y reasegurados de los intereses amparados por la empresa de seguros y compañías de reaseguros.

Para los efectos de este artículo, se considerará como patrimonio el calculado para el cumplimiento de las normas de solvencia.

**Art. 60.-** Las empresas de seguros y compañías de reaseguro presentarán a la Superintendencia de Bancos, con corte trimestral, los estados de cuenta del reaseguro, con saldos confirmados por los reaseguradores nacionales o extranjeros. Los saldos de cuenta al mes de septiembre de cada año deberán ser auditados por una firma auditora externa.

**Art. 61.-** La Superintendencia de Bancos registrará a los reaseguradores e intermediarios de reaseguros del exterior que actúen o vayan a actuar en el mercado ecuatoriano.

## **CAPITULO DECIMO**

### **DE LA VIGILANCIA, CONTROL E INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO**

**Art. 62.-** El Superintendente de Bancos ejercerá la supervisión y control sobre las personas naturales o jurídicas que integran el sistema de seguro privado en el Ecuador; y vigilará el cumplimiento de las normas que se expidan en desarrollo de la Ley General de Seguros.

**Art. 63.-** El Superintendente de Bancos por medio de delegados expresamente acreditados auditará a las entidades del sistema de seguro privado con el objeto de obtener un conocimiento integral de la situación contable - financiera, del manejo de sus negocios o de los aspectos especiales que requiera.

**Art. 64.-** Las entidades del sistema de seguro privado deberán observar las normas que en materia contable dicte la Superintendencia de Bancos. Estas normas tienen el carácter de especiales y prevalecerán sobre las que le sean contrarias.



**Art. 65.-** Las entidades del sistema de seguro privado remitirán a la Superintendencia de Bancos, en las oportunidades, forma y frecuencia que ésta señale, los estados financieros y, en general, cualquier información que estime relevante o necesaria.

**Art. 66.-** Las entidades del sistema de seguro privado podrán microfilmear libros, registros o documentos de suscripción, utilizados en el giro de sus negocios o utilizar otro medio de conservación electrónico de archivos, de acuerdo con las disposiciones legales.

Los documentos microfilmados podrán ser destruidos, preferentemente por incineración, previa confrontación de la película con los originales, para establecer satisfactoriamente la fidelidad de las microfotografías con la presencia de un delegado de la Superintendencia de Bancos. Si la destrucción de los documentos contenidos en la cinta corresponden solamente a una parte de ellos, se indicará así en la certificación que se agregará en la cinta.

**Art. 67.-** Cada una de las entidades del sistema del seguro privado para el cumplimiento de su objeto social deben mantener independencia administrativa, financiera y operativa, debiendo tener su infraestructura propia sin que se vincule con las otras entidades del grupo empresarial o financiero al que pertenezca.

## **CAPITULO DECIMO PRIMERO**

### **DE LOS AUDITORES EXTERNOS**

**Art. 68.-** Las empresas de seguros y compañías de reaseguro tendrán un auditor externo, calificado, en cuanto a su idoneidad y experiencia y autorizado, por la Superintendencia de Bancos, la cual llevará el registro correspondiente de estas firmas y expedirá las normas para la contratación y funcionamiento.

El auditor externo será nombrado y removido en cualquier tiempo, por la junta general de accionistas, la que procederá a designar su reemplazo dentro de los treinta días de producida.

Las demás entidades integrantes del seguro privado, personas jurídicas se sujetarán a las disposiciones que sobre la materia establece la Ley de Compañías.

**Art. 69.-** El auditor externo será designado para períodos de dos años y podrá ser reelecto.

**Art. 70.-** Las funciones del auditor externo son incompatibles con la prestación de cualquier otro servicio o colaboración a la entidad auditada. El auditor externo que realizó el trabajo no podrá, dentro del año siguiente a la terminación de sus funciones, prestar servicios en la entidad auditada.

## **CAPITULO DECIMO SEGUNDO**

### **DE LAS LIMITACIONES, PROHIBICIONES Y SANCIONES**

**Art. 71.-** La violación a las disposiciones de la Ley General de Seguros, a más de la suspensión inmediata de las operaciones que será dispuesta por la Superintendencia de Bancos, estará sujeta a las sanciones previstas en el artículo 76 de dicha ley.

El Superintendente de Bancos, al ordenar la suspensión de operaciones dispondrá la liquidación del negocio, empresa o establecimiento, la que se practicará por autoridad competente.

**Art. 72.-** Las empresas de seguros que ejerzan otras actividades que no sean las relacionadas con el objeto social, salvo las establecidas en el artículo 34 de la Ley General de Seguros, serán sancionadas con una multa de 800 UVC`s.

**Art. 73.-** El representante legal de la persona jurídica integrante del sistema de seguro privado será sancionado con una multa de doscientos salarios mínimos vitales, en caso de acreditar o pagar dividendos a sus accionistas o enviar remesas al exterior, si existen pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores o insuficiencia de reservas, de inversiones o de margen de solvencia, y con las penas previstas en el artículo 77 de la Ley General de Seguros, a criterio del Juez.

**Art. 74.-** Los asesores productores de seguros que hayan gestionado la contratación de coberturas utilizando procedimientos calificados como desleales o de fraude en contra del asegurado o comercialicen pólizas de compañías no establecidas en el país o suscriban coberturas de riesgo a nombre propio o en representación de una empresa de seguros u operen sin credencial otorgada por la Superintendencia de Bancos serán sancionados con multa de 800 UVC`s, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

**Art. 75.-** Las empresas de seguros que ofrezcan al público directamente o por medio de asesores productores de seguros, coberturas que no puedan incluirse en los respectivos contratos o concedan comisiones a los asegurados o realicen en general actos de competencia desleal serán sancionadas con multa, en función de la cuantía del daño causado por la infracción.

**Art. 76.-** Los administradores, funcionarios o empleados de las empresas de seguros y compañías de reaseguros que no contraten los reaseguros obligatorios o facultativos para respaldar los excedentes de su retención de riesgos, serán sancionados con una multa de 00UVCs y removidos de sus cargos sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

Las empresas de seguros y compañías de reaseguros en caso de no tener los reaseguros indispensables en garantía de sus negocios serán declaradas automáticamente en liquidación forzosa si esa carencia de respaldo le ocasiona insolvencia o suspensión de pagos.

**Art. 77.-** Los administradores, funcionarios o empleados de las empresas de seguros y compañías de reaseguros que retuvieren primas de reaseguros por más tiempo del previsto en los respectivos contratos, serán sancionados con una multa de 800 UVCs y removidos de sus cargos sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

**Art. 78.-** Las empresas de seguros deben celebrar sus contratos de reaseguros con las compañías de reaseguros que se hallen registradas en la Superintendencia de Bancos. La inobservancia de ésta disposición acarreará la aplicación de las sanciones previstas en el artículo 40 de la Ley General de Seguros.

**Art. 79.-** Los directores, funcionarios o empleados de una entidad del sistema de seguro privado o la persona que actúe a nombre y en representación de ellos, que adquieran, arrienden o vendan a cualquier título, por su propia cuenta o en representación de un tercero, directa o indirectamente, cualquier bien de propiedad de la entidad o los que estuvieran hipotecados o prendados a ella, serán sancionados con multa que dependerá del daño causado por la infracción y podrán ser removidos de sus funciones sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

**Art. 80.-** Los directores, administradores o funcionarios de una entidad del sistema de seguro privado o la persona que actúe a nombre y en representación de aquellos que hayan cometido las infracciones señaladas en el artículo 38 de la Ley General de Seguros, serán sancionados con multa de 800 UVCs y removidos de sus cargos; sin perjuicio de las penas previstas en el Código Penal.

**Art. 81.-** Si por la acción u omisión dolosa de un director, administrador o funcionario de una entidad del sistema de seguro privado se causare perjuicios a ésta o a terceros, responderán por cualesquiera de las pérdidas ocasionadas con sus propios bienes, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que señala la ley y de las medidas que conforme a sus atribuciones puede imponer el Superintendente de Bancos.

**Art. 82.-** Cuando en los aumentos de capitales de una entidad del sistema de seguro privado se infrinjan las disposiciones de la Ley General de Seguros o de la Ley de Compañías, el Superintendente de Bancos adoptará la sanción prevista en el artículo 39 de dicha ley, como podrá imponer al administrador de la misma la multa que a su juicio corresponda, en los términos del artículo 40 de la misma ley.

**Nota:** Declarar la inconstitucionalidad parcial del Reglamento General de la Ley de Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1510, publicado en el Registro Oficial No. 342 de 18 de junio de 1998 y suspender por el fondo los efectos de los artículos 42, 44, 45, 82 y 85. Dada

por Resolución Tribunal Constitucional No. 56, publicada en Registro Oficial Suplemento 304 de 22 de Octubre de 1999.

**Art. 83.-** En los casos en los cuales se pueda cuantificar el daño causado por la infracción o el beneficio pecuniario obtenido, o ambos factores, el importe de la multa puede llegar a copar la totalidad del perjuicio económico o beneficio obtenido o ambos factores. Sin perjuicio de las sanciones civiles o penales previstas en el Código Penal o la Ley General de Seguros.

**Art. 84.-** En el evento que la empresa de seguros o compañía de reaseguros no cumplieren con las reservas técnicas, inversiones y margen de solvencia, se aplicará las disposiciones del capítulo séptimo de la Ley General de Seguros.

**Art. 85.-** Las multas previstas en el artículo 40 de la Ley General de Seguros podrán ser sucesivas mientras subsista el incumplimiento de la norma y se aplicarán sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

**Nota:** Declarar la inconstitucionalidad parcial del Reglamento General de la Ley de Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1510, publicado en el Registro Oficial No. 342 de 18 de junio de 1998 y suspender por el fondo los efectos de los artículos 42, 44, 45, 82 y 85. Dada por Resolución Tribunal Constitucional No. 56, publicada en Registro Oficial Suplemento 304 de 22 de Octubre de 1999.

## **CAPITULO DECIMO TERCERO**

### **DEL RECLAMO ADMINISTRATIVO**

**Art. 86.-** El asegurado o beneficiario para efecto de requerir el pago de una indemnización al amparo de un contrato de seguro deberán observar el trámite previsto en el artículo 42 de la Ley General de Seguros.

La demanda administrativa deberá ser presentada a la Superintendencia de Bancos por el asegurado o beneficiario o por su procurador judicial, quien legitimará su intervención en el término de tres días, o por cualquier persona, siempre que cuente con poder especial para así hacerlo; acción que tendrá que efectuarse una vez fenecido el plazo de los cuarenta y cinco días que determina el citado artículo 42.

Todo escrito, misiva, pedimento, solicitud, que se presente a la Superintendencia de Bancos, relacionado con el reclamo administrativo antes citado deberá estar patrocinado por un profesional del derecho.

## **CAPITULO DECIMO CUARTO**

### **DE LA CESIÓN**

**Art. 87.-** Cualquier compañía de seguros, con aprobación previa del Superintendente de Bancos podrá ceder todo o parte de sus negocios a otra compañía de solvencia reconocida que esté autorizada para trabajar en el país, en el mismo seguro objeto de la cesión.

**Art. 88.-** Antes de aprobar la cesión, el Superintendente de Bancos ordenará a la compañía cedente que publique una síntesis del contrato en el periódico que él señale, mediante tres avisos, por lo menos con tres días de intervalo y que dirija una carta circular a cada uno de los interesados, en la que se comunique la cesión. El asegurado que no estuviere conforme con la cesión lo manifestará por escrito al Superintendente de Bancos, dentro del plazo de treinta días, contados desde la última publicación.

**Art. 89.-** El Superintendente de Bancos no autorizará la cesión, si a ella se oponen, dentro del plazo fijado en el artículo anterior, asegurados que representen una cuarta parte o más de los montos asegurados, materia de la cesión.

## **CAPITULO DECIMO QUINTO**

### **DE LA FUSIÓN**

**Art. 90.-** La fusión de dos o más compañías de seguros requerirá la aprobación de los accionistas, acordada con el número de votos que determina la Ley de Compañías. Observará los mismos requisitos que se exigen para la cesión, en cuanto sean aplicables, cuidando que los intereses de los asegurados queden perfectamente garantizados.

El capital de la nueva compañía no podrá ser inferior a la suma de los capitales de las compañías fusionadas.

## **CAPITULO DECIMO SEXTO**

### **DE LA ESCISIÓN**

**Art. 91.-** El Superintendente de Bancos autorizará la escisión de las empresas de seguros y compañía de reaseguros la que se realizará de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Ley de Compañías.

## **CAPITULO DECIMO SÉPTIMO**

### **DE LAS LIQUIDACIONES**

**Art. 92.-** Liquidación voluntaria.- cuando por resolución de la junta general manifiesten su deseo de finalizar sus actividades en el país.

**Art. 93.-** Liquidación forzosa.- Cuando una de las entidades del sistema de seguro privado ha incurrido en una o más causales detalladas en la Ley General de Seguros.

Para el cumplimiento de las liquidaciones, sea voluntaria o forzosa, se debe regir por las disposiciones de la Ley General de Seguros, Ley de Compañías en forma supletoria, así como por las normas dictadas al respecto por la Superintendencia de Bancos.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 94.-** En los casos de seguros de vida individual y de renta vitalicia, los cuales se encuentran exonerados del pago de impuestos al valor agregado la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Bancos será a cargo de las respectivas empresas de seguros.

**Art. 95.-** La Junta Bancaria, mediante resolución fijará a quienes integren el sistema de seguro privado la contribución para atender los gastos de la Superintendencia de Bancos, de conformidad con los porcentajes previstos en el artículo 67 de la Ley General de Seguros.

Igualmente dicha junta dictará en un plazo no mayor de 90 días las normas correspondientes a fin de señalar el procedimiento para recaudar dichos valores.

El activo real de las personas naturales será el correspondiente a las comisiones cobradas en el año económico.

**Art. 96.-** Los auditores internos y externos no podrán tener directa e indirectamente vínculo de ninguna naturaleza con quienes integren el sistema del seguro privado.

**Art. 97.-** Las personas naturales o personas jurídicas no podrán tener más de una de las credenciales expedidas por la Superintendencia de Bancos para ejercer las actividades de cualesquiera de las que se otorgan a quienes integren el sistema del seguro privado en el Ecuador.

**Art. 98.-** Los estados financieros de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas deben ser presentados anualmente hasta el 30 de enero, adjuntando el comprobante de pago de la contribución para los gastos de la Superintendencia de Bancos. Las personas naturales adjuntarán al detalle de comisiones ganadas.

**Art. 99.-** El valor del UVC para aplicar el artículo 40 de la Ley General de Seguros y el capítulo décimo segundo de este Reglamento será el valor a la fecha que se imponga la multa.

## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA.-** Quienes integren el sistema del seguro privado deberán adecuar sus estatutos de acuerdo a los plazos previstos en la Ley General de Seguros y someterse en lo que fuere aplicable a lo establecido en el presente Reglamento a partir de la fecha de publicación en el Registro Oficial.

**SEGUNDA.-** Las inversiones deberán ser regularizadas hasta el 30 de septiembre de 1998, de acuerdo a lo que dispone el artículo 23 de la Ley General de Seguros y este Reglamento.

**TERCERA.-** El déficit que presenten las empresas de seguros o compañías de reaseguros en el primer mes de vigencia del artículo 22 de la Ley General de Seguros será cubierto en el plazo previsto en la segunda transitoria de esta ley. Para el déficit posterior se aplicará las disposiciones de este reglamento, sin juicio de lo dispuesto en la indicada ley.

**CUARTA.-** El capital para la constitución de los peritos de seguros, personas jurídicas, será el que se requiere para la constitución de las agencias asesoras productoras de seguros.

Las personas jurídicas que pertenezcan a las actividades de los peritos de seguros deberán ajustar sus capitales y estatutos dentro de los plazos previstos en la disposición transitoria octava de la Ley General de Seguros.

**QUINTA.-** En el plazo máximo de 90 días, contados a partir de la expedición de este Reglamento, la Superintendencia de Bancos actualizará las normas e instructivos, a fin de armonizar con lo dispuesto en la Ley General de Seguros y del presente Reglamento general.

**SEXTA.-** Los casos de duda y aquellos que no estuvieren contemplados en este Reglamento general, serán resueltos por el Superintendente de Bancos, quien queda además facultado a efectuar las disposiciones del presente Reglamento general.

## **ANEXO 3**

**Quito, D.M. 20 de Agosto del 2013**

JZ-DP-13-411

**Señor**

**GABRIEL CARRANCO**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente ponemos a su disposición nuestra oferta para asegurar vehículos, los beneficios, amparos, coberturas que brindamos y detallamos a continuación son ofertados mediante *ASEGURADORA DEL SUR*.

### **COBERTURAS.**

- Robo parcial.
- Robo total.
- Choque parcial.
- Choque total.
- Volcadura.
- Incendio y/o rayo.
- Autoignición.
- Explosión.
- Terremoto, Temblor.
- Rotura de vidrios.
- Motín, Huelga y Conmoción civil.
- Daños maliciosos.
- Paso de puentes y gabarras.
- Caída de puentes, aeronaves, rocas, árboles, edificios.
- Fenómenos de la naturaleza.



- Impactos de proyectiles.
- Caminos no entregados oficialmente al uso público.
- Deslizamientos de tierra.

#### **AMPARO ADICIONALES**

- |                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| • Responsabilidad Civil:          | \$ 20.000 |
| • Póliza de Accidentes Personales | \$10.000  |
| • Servicio exequiales hasta       | \$ 1.000  |
| • Asistencia jurídica hasta       | \$ 1.000  |
| • Gasto de remolque               | \$ 200    |

#### **VALORES AGREGADOS (SIN COSTO).**

##### *POLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES PARA TITULAR NOMBRADO:*

Accidentes personales: (Muerte Accidental)

- |                                               |          |
|-----------------------------------------------|----------|
| • Límite Por Pasajero:                        | \$ 4.000 |
| • Número De Personas (Incluido El Conductor): | 5        |

Gastos médicos

- |                                               |          |
|-----------------------------------------------|----------|
| • Límite Por Pasajero:                        | \$ 2.000 |
| • Número De Personas (Incluido El Conductor): | 5        |

#### **BENEFICIOS ADICIONALES:**

- **AMPARO PATRIMONIAL.**- La Aseguradora indemnizará en caso de accidente de tránsito con el vehículo asegurado y al haber desatendido las reglas y normas estipuladas en las leyes de tránsito al beneficiario de la presente póliza o al asegurado por las pérdidas o daños causados por el vehículo asegurado en la presente póliza.
- En caso de pérdida total por choque, seguro gratuito para el nuevo vehículo hasta por el mismo valor del anterior.
- Sin depreciación en caso de pérdidas totales.
- Sin depreciación en caso de pérdidas parciales hasta 2 años de fabricación.
- Los vehículos podrán ser reparados en talleres autorizados de la marca, de acuerdo a nuestra red de mecánicas adjunta, con la facilidad de que el cliente paga el deducible a la aseguradora y a su vez la Aseguradora el total de la factura al taller.

- Autorización o de mutuo acuerdo entre las partes para reparar vehículos en talleres multimarca.
- Cobertura para 2 AIR BAGS el 100%.
- Cobertura al 100% en caso de Pérdida Total si el vehículo tiene Dispositivo de Rastreo Satelital (0% de deducible).

#### **NOTAS ACLARATORIAS:**

- La presente póliza cubre únicamente en territorio ecuatoriano.
- 90 días para presentación de matrícula caso contrario se presentará el permiso de circulación.
- Cobertura al 100% en caso de pérdida total con rastreador satelital.

#### **ASISTENCIA AUTOTAL**

##### *SERVICIO DE AUXILIO MECÁNICO, WINCHA Y AMBULANCIA.*

- Gastos de wincha en ciudades donde no hay servicio de asistencia Autotal hasta \$ 200.
- Red de mecánicas
- Abogado in situ
- Conductor amigo

**NOTA:** En caso de cualquier siniestro se debe de notificar en los 5 días siguientes de ocurrido el acontecimiento.

#### **TASA PARA LOS EXTRAS: 5%**

**VEHICULO:** KIA SPORTAGE

**VALOR ASEGURADO:** \$ 40.000.00

**TASA:** 3.40 %

**PRIMA TOTAL ANUAL:** \$1.589.73.00 (INCLUYE IMPUESTOS)

➤ SERVICIO ADICIONAL AUTO POR AUTO \$ 40.00 (OPCIONAL)

**DEDUCIBLE:**

10% Del Valor Del Siniestro, mínimo 1% Del Valor Asegurado, Mínimo \$ **200.00** (El más alto de los tres).

**FORMA DE PAGO:**

- A contado
- 4 pagos iguales sin intereses
- Tarjeta de crédito. Sin intereses 3, 6, 9 y 12 meses.
- Visa Pichincha
- Mastercard Pichincha
- Diners Club 3,6,9 y 10 meses sin intereses y 12 con intereses
- Pacificard y American Express Banco de Guayaquil. 3 y 6 meses sin intereses y 9 y 12 con intereses

**Atentamente,**

**JISSEGUROS**

**AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS**

## BIBLIOGRAFÍA

- "La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- "Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- Abell, D.F. y Hammond, J.S., "Planeación estratégica de Mercado: Problemas y enfoques analíticos", CECSA, México, 1989
- ARESE, Héctor Feliz. Comercio y Marketing Internacional, Editorial Norma, Colombia, 1999.
- ASPATORE, Jonathan R. *Al Día en Comercio Electrónico*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
- BELTRÁN, Joseph. ( 1997). Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España,
- Campbell, A. &Tawadey, K., " La Misión de los Negocios", Díaz de Santos, España, 1992.
- DAY, George S. La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 2000.
- DE LA RICA, Enrique. "Marketing en Internet", Editorial Anaya Multimedia, Madrid, 1997.
- DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición
- GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- Godet, M. (1991): *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: Ed. S.G.
- HOLTJE, Herbert F. Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
- HOLTJE, Herbert F.( 1998) Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, México,
- JEAN PAUL Sallenave. (1991), "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma
- JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management
- Krallinger, Joseph C. &Hellebust, K.G., "Strategic Planning Workbook", Wiley, second edition, USA, 1993.

- Marketing Power.com, de la American Marketing Association, Sección: Dictionary of Marketing Terms, URL de la Página Web: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?> , Información obtenida el 28 de abril del 2006.
- MARLENE RODRÍGUEZ POTTELLA.(1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL
- Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, Págs. 255, 235 y 61.
- Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing, , 13a. Edición, Mc Graw Hill, Págs. 18, 167 y 183
- STAPLETON, J. Como Preparar un Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1992.
- STAPLETON, J.( 1992), Como Preparar un Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao
- TAPSCOTT, Don. La Era de los Negocios Electrónicos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- TREACY, Michael. La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995.
- ROBERT S, KAPHAN DAVID P, NORTON, Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Grupo Planeta, España, 2009.
- WOOLLEY, Benjamín. "El universo virtual", Acento Editorial, Madrid, 1994.
- PORTER MICHAEL, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.(1997)
- KAPLAN R. Y NORTON, DThe strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. 2000

#### Sitios web

- <http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/PDF%202011/74%20Octubre-Especial2011/3.%20Plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20una%20compa%C3%B1a%20de%20seguros%20de%20cd.%20Obreg%C3%B3n%20Sonora.pdf>
- <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/221/1/CD-0219.pdf>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/069-L864d/069-L864d-Capitulo%20II.pdf>

<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/2587/1/TESIS%20ALEXANDRA%20FLOR-2011.pdf>